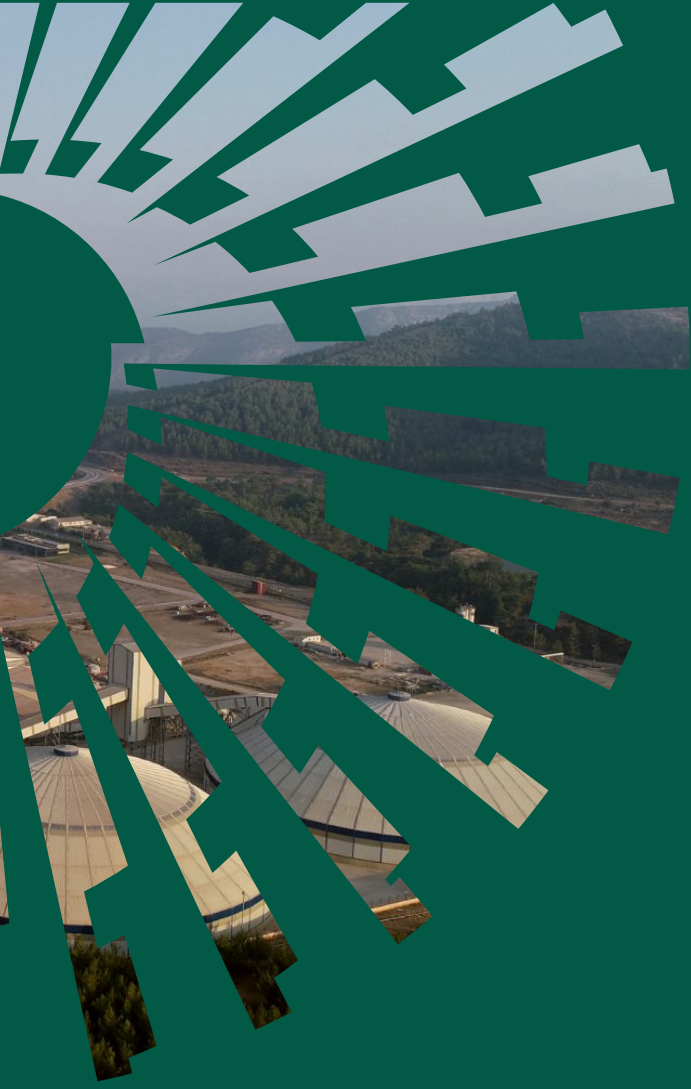




İSG Kùltüründe Ödüllendirme ve Tanınma Rehberi (Akademik)



İSG Kùltüründe Ödüllendirme ve Tanınma Rehberi (Akademik)



Hazırlayanlar:

Nevin KÜÇÜK

Aleyna Berfin ÖZBEK

Tasarım:

Sinem VATANSEVER

Katkı Verenler:

Dr. Yücel YETİŞKİN

Emre ÇINAR

Ünal DOKUCU

ISBN: 978-605-9994-34-7

Eylül, 2026

Bu yayın ÇEİS'in teknik ve finansal desteği ile hazırlanmıştır.
İçeriği tamamen NHuman Danışmanlık'ın sorumluluğundadır.

Ön Söz

Çalışanın sağlık ve güvenliğini sağlamak, sadece yasal bir gereklilik değil; aynı zamanda kurumsal ve toplumsal sorumluluğumuzun en önemli parçasıdır. İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi adına kurumlarda hayata geçirilen proaktif önlemler, çalışanlarımızın yaşam kalitesini artırırken, işletmelerimizin verimliliğini ve itibarını da doğrudan yukarılara taşımaktadır. Bu süreçlerin merkezinde ise hiç şüphesiz güçlü bir İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) kültürü yer almaktadır. Güçlü bir İSG kültürü; çalışma barışını korumakta, kurumların küresel rekabet gücünü artırmakta ve toplumsal refaha önemli katkılar sunmaktadır.

Bir organizasyonun sağlık ve güvenlik konularına yaklaşımını yansıtan en net ayna, sahip olduğu İSG kültürüdür. Bu kültürün sürdürülebilir olması; çalışanların güvenlik bilincinin ve bağlılığının artırılması, yönetimin sürece aktif katılımının sağlanması ve riskleri proaktif bir yaklaşımla yönetmesiyle mümkündür. İşte bu inançla, İSG kültürünü en üst seviyeye çıkarmak, çalışanlarımızın aidiyetini güçlendirmek ve yönetsel katılımı teşvik etmek amacıyla faaliyetlerimizi aralıksız sürdürüyoruz.

Bu yolculuğun ilk ve en büyük adımlarından biri olarak 2024 yılında gerçekleştirdiğimiz "**Çimento Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği Kültür Analizi**" projemiz kapsamında; 51 üye fabrikamızda saha ziyaretleri gerçekleştirmiş, 463 çalışanımızla anketler ve 56 çalışanımızla derinlemesine görüşmeler yaparak sektörümüzün mevcut durumunu kapsamlı bir raporla ortaya koymuştuk.

51

Üye Fabrika Ziyareti

463

Çalışan Anketi

56

Derinlemesine Görüşme

Bugün ise o yoğun emeğin ve elde ettiğimiz değerli verilerin bir devamı niteliğinde olan, sahadaki iyi uygulamaları taçlandırıp kalıcı hale getirmeyi hedefleyen "İSG Kültüründe Ödüllendirme ve Tanınma Rehberi"ni pratik ve akademik olmak üzere iki versiyonuyla sizlerle buluşturmanın mutluluğunu yaşıyoruz. İnanıyoruz ki bu rehber, güvenli davranışı teşvik etme ve başarıyı takdir etme yolunda hepimize çok güçlü bir yol haritası olacaktır.

Güvenliği bir kültür, takdiri ise bir gelenek olarak benimseyen sektörümüzde, bu standartları rehberimizle daha da yukarılara çıkarmayı hedefliyoruz. Bu süreçte sorumluluk üstlenen herkese teşekkürlerimizi sunarız.

Teori ile uygulamayı buluşturan çalışmamız hem derinlemesine bilgi sunan akademik hem de sahada hızlı ve kolay kullanım sağlayan pratik olmak üzere iki farklı versiyonla hazırlanmıştır. Çalışmamızın sektörümüze yararlı olmasını dileriz.

Saygılarımızla.

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası

Eylül 2026

GİRİŞ: BU REHBER NEDİR, NE DEĞİLDİR?.....	1
a. Rehberin Amacı ve Kapsamı.....	1
b. Bu Rehber Neyi Teşvik Eder, Neyi Teşvik Etmez?.....	2
c. Hedef Kitle: Bu Rehberi Kimler, Nasıl Kullanmalı?.....	3
d. Rehberin Sınırları: Nelerin Yerini Tutmaz?.....	5
e. Bu Rehber Neyi Değiştirir?.....	6
1. BÖLÜM: GÜVENLİK KÜLTÜRÜ VE TEMEL UYGULAMA ESASLARI.....	7
1.1. Tanımlar.....	7
1.2. Güvenlik Kültürü ve Çimento Sektöründeki Önemi.....	9
1.3. Yetkinlik ve Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi.....	11
1.3.1. İSG'de Yetkinlik Kavramı	11
1.3.2. Liderler ve İSG Yetkinlikleri	11
1.3.3. Davranış Odaklı Güvenlik (BBS) Yaklaşımı.....	12
1.4. İş Güvenliğinde Pekiştirmenin Yeri	13
1.4.1. Güvenli Davranış Nasıl Pekiştirilir: İş Güvenliğinde Pozitif Pekiştirme Araçları	14
1.4.1.1. Dışsal Bir Teşvik Mekanizması Olarak Ödüllendirme (Rewarding)	15
1.4.1.2. Katkının Fark Edilmesi ve Görünür Kılınması için Tanınma (Recognition)	15
1.4.1.3. Pekiştirmenin Anlık Bir Yolu Olarak Takdir (Appreciation)	18
1.4.1.4. Karşılaştırma Tablosu: Hangisini, Ne Zaman Kullanmalı?	19
1.4.2. İş Güvenliğinde Disiplin ve Hesap Verebilirlik	20
1.4.2.1. Disiplin	20
1.4.2.2. Hesap Verebilirlik	22
1.4.2.3. Disiplin ve Hesap Verebilirliğin Yapı Taşları	23
a. İSG Kuralları	23
b. Cezalar ve Yaptırımlar	24
c. Yaptırım Odaklı Disiplin ve Hesap Verebilirlik Sistemlerinin Riskleri: Gizleme ve Normalleşmiş Sapma	25
d. Adil Kültür Yaklaşımı	26
e. İş Kazaları ile Disiplin ve Hesap Verebilirlik İlişkisi	27
2.BÖLÜM: İŞ GÜVENLİĞİNDE ÖDÜLLENDİRME, TANINMA VE DİSİPLİN KÜLTÜRÜ.....	28
2.1. Ödüllendirme ve Tanınmanın Psikolojik Temelleri.....	28
2.2. Ödüllendirme ve Tanınmanın Güvenlik Kültürüne Katkıları.....	28
2.3. Ödüllendirme ve Tanınma Sistemlerinde Disiplin Süreçlerinin Yeri.....	29
2.4. İş Sağlığı ve Güvenliği Ödüllendirme ve Tanınma Sistemleri için Düzenleyici Hususlar ve OSHA Yönergeleri.....	30
3.BÖLÜM: İŞ GÜVENLİĞİ ÖDÜLLENDİRME & TANINMA SİSTEMİNİN YAPILANDIRILMASI.....	33
3.1. Adım 1: Sistemin Amacının ve Odak Noktalarının Belirlenmesi	35
a. Bireysel Düzeyde Ödüllendirme ve Tanınma	37
b. Ekip (Grup) Düzeyinde Ödüllendirme ve Tanınma	37
c. Hibrit (Karma) Yaklaşım	39
3.2. Adım 2: Ödüllendirme ve Tanınma Araçlarının Seçilmesi	42
a. Ödüllendirme Araçları	42
b. Tanınma Araçları / Kanalları (Manevi Takdir ve Sosyal Tanınma)	44
c. Ödüllendirme ve Tanınma Tercihlerini Etkileyen Faktörler	46
3.3. Adım 3: Ödüllendirme ve Tanınma Kriterlerinin Seçimi	47
a. Sonuç Odaklı Kriterler	48
b. Süreç Odaklı Kriterler	49
c. Proje ve İyileştirme Odaklı Kriterler	49
3.4. Adım 4: Çalışan Katılımının Sağlanması: İSG Kültürüne Katkı Yollarının Belirlenmesi	51
3.5. Adım 5: Ödüllendirme ve Tanınma Sisteminin Duyurulması	52
3.6. Adım 6: Başvuruların Değerlendirilmesi	54
3.7. Adım 7: Kazananların Seçilmesi ve Tanıtılması	64
3.8. Adım 8: Ödüllendirme ve Tanınma Sisteminin Yazılı Hale Getirilmesi & Dokümantasyonu	67
a. Herkesin Erişebileceği Dokümanlar	68
b. Arşivlenmesi Gereken Gizli Dokümanlar	68
3.9. Adım 9: Etki Ölçümü, Raporlama ve İyileştirme.....	70
a. Temel Performans Göstergeleri (KPI'lar)	71
b. Güvenlik Kültüründe Çalışan Deneyimi Anketleri	73
c. Davranışsal Gözlem Verileri	74
d. Güvenli Davranışların Kurumsal Performans Yönetim Sistemine Entegrasyonu	75

4. BÖLÜM: SİSTEMİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ VE RİSK YÖNETİMİ80

4.1. Ödüllendirme ve Tanınma Sistemlerinde Meydana Gelebilecek Riskler ve Önlemler	80
4.1.1. Sonuç Göstergelerine Aşırı Bağımlılık Riski	80
4.1.2. Örgütsel Adalet ve Güven Kırılması Riski	81
4.1.3. Dışsal Motivasyonun İçsel Motivasyonu Zayıflatma Riski	81
4.1.4. Düşük Kaliteli ve Manipülatif Bildirim Riski	82
4.1.5. Liderlik Tutarsızlığı Riski	82
4.1.6. Ödül ve Disiplin Sistemleri Arasında Dengesizlik Riski	83
4.1.7. Kapsayıcılık Eksikliği Riski	84
4.1.8. Sürdürülebilirlik ve Sistem Yorgunluğu Riski	84
4.1.9. Özet: Bir Bakışta Risk Alanları	86
4.1.10. Yanlış Teşvik Mekanizmalarının Ürettiği Davranış Örüntüleri	87
4.2. Kriz Dönemleri ve Mücbir Sebeplerde Süreç Yönetimi	88
a. Doğal Afet ve Çevresel Krizler	89
b. Endüstriyel Kaza ve Operasyonel Krizler	89
c. Üretim Baskısı ve Operasyonel Süreklilik Krizleri	89
d. Ekonomik ve Organizasyonel Krizler	90
e. Tedarik Zinciri ve Alt İşveren Kaynaklı Krizler	90
4.2.1. Kriz Dönemlerinde Ortaya Çıkabilecek Temel Riskler	91
a. Sistem Askıya Alma veya İşlevsizleştirme Riski	91
b. Adalet Algısının Zedelenmesi	91
c. Güvenlik Önceliğinin Geri Plana Düşmesi Riski	91
d. Psikososyal Risklerin Artması	91
e. İçsel Motivasyonun Zayıflaması	91
4.2.2. Kriz Dönemlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin Yönetimi: Temel İlkeler	92
a. Esneklik ve Adaptasyon İlkesi	92
b. Önceliklerin Yeniden Tanımlanması	92
c. Şeffaf İletişim İlkesi	92
d. Tanınma Mekanizmalarının Güçlendirilmesi	92
e. Liderlik Rolünün Güçlendirilmesi	93
f. Psikolojik Güvenliğin Korunması	93
4.3. Sistemin Dinamik Tutulması ve Güncellenmesi	96
4.3.1. Ödüllendirme ve Tanınma Araçları ile Kriterlerinin Periyodik Revizyonu	96
4.3.2. Liderlerin Katılımı ve Sahada Takdir Uygulamaları	97
4.4. Alt İşveren Firmalarda İSG Kültürünün Sürdürülebilirliği	100

5. BÖLÜM: ULUSLARARASI İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ103

5.1. Royal Society for the Prevention of Accidents (RoSPA) – Sağlık ve Güvenlik Ödülleri (Birleşik Krallık)	103
5.2. American Cement Association (ACA) – Güvenlik İnovasyon Ödülleri (ABD)	105
5.3. OSHA SHARP Programı (ABD)	106
5.4. EU-OSHA Sağlıklı İşyerleri İyi Uygulama Ödülleri (Avrupa Birliği)	106
5.5. British Safety Council (BSC) – Uluslararası Güvenlik Ödülleri (Birleşik Krallık)	107
5.6. Workplace Safety and Health (WSH) Council – İş Yerinde Güvenlik ve Sağlık (WSH) Ödülleri	108

6. BÖLÜM: SAHADA KULLANILACAK PRATİK ARAÇLAR109

6.1. Puanlama Matrisi ve Değerlendirme Şablonları	109
6.2. Ramak Kala ve Öneri Bildirim Formları	115
6.3. Bütçe Planlama Şablonu	118
6.4. Kontrol Listesi: Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler	120
6.5. Aday Başvuru Formu	122
6.6. Ödül Kayıt Formu	124
6.7. Davranış İzleme Şablonu	125
6.8. Örnek İletişim ve Duyuru Şablonları	126
a. Sistem Lansmanı ve İlk Duyuru	126
b. Katılım ve Başvuru Daveti	127
c. Değerlendirme ve Süreç Bilgilendirmesi	128
d. Kazananların Duyurulması	129
e. Seçilemeyen Başvurulara Geri Bildirim	130
6.9. Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi Prosedür Örneği	131

Kısaltmalar

Kısaltma Açıklama

ABC	Antecedents, Behaviors, Consequences (Öncüller, Davranışlar, Sonuçlar)
ABD	Amerika Birleşik Devletleri (United States of America)
AC4P	Actively Caring for People (İnsanlara Aktif Özen Gösterme)
ACA	American Cement Association (Amerikan Çimento Birliği)
BBS	Behavioral-Based Safety (Davranış Odaklı Güvenlik)
BSC	British Safety Council (İngiliz Güvenlik Konseyi)
EU-OSHA	European Agency for Safety and Health at Work (Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı)
ICSI	Institute for an Industrial Safety Culture (Endüstriyel Güvenlik Kültürü Enstitüsü)
ILO	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
IOSH	Institution of Occupational Safety and Health (İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü)
ISO	International Organization for Standardization (Uluslararası Standardizasyon Örgütü)
İK	İnsan Kaynakları (Human Resources)
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği (Occupational Health and Safety)
KKD	Kişisel Koruyucu Donanım (Personal Protective Equipment)
KPI	Key Performance Indicator (Temel Performans Göstergesi)
LMS	Learning Management System (Öğrenme Yönetim Sistemi)
MSHA	Mine Safety and Health Administration (Maden Güvenliği ve Sağlığı İdaresi)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
OSHA	Occupational Safety and Health Administration (İş Sağlığı ve Güvenliği İdaresi)
QR	Quick Response (Hızlı Yanıt Kodu)
ROI	Return on Investment (Yatırımın Getirisi)
RoSPA	Royal Society for the Prevention of Accidents (Kraliyet Kaza Önleme Derneği)
SHARP	Safety and Health Achievement Recognition Program (Güvenlik ve Sağlık Başarı Tanıma Programı)
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili, Zaman Sınırlı)
SSS	Sıkça Sorulan Sorular (Frequently Asked Questions)
STK	Sivil Toplum Kuruluşu (Non-governmental Organization)
TL	Türk Lirası (Turkish Lira)
TRC	Total Recordable Case (Kayıt Altına Alınabilir Toplam Kaza)
WSH	Workplace Safety and Health (İş Yeri Güvenliği ve Sağlığı)

Tablolar

Tablo 1	Bu Rehber Neyi Teşvik Eder, Neyi Teşvik Etmez?
Tablo 2	Sahada Tanınma Örnekleri ve Katkıları
Tablo 3	Değerlendirme Takvimi ve Yöntemi – Karar Matrisi
Tablo 4	Hangi Yöntem, Ne Zaman Seçilmeli?
Tablo 5	Örnek KPI İzleme Paneli (Dashboard)
Tablo 6	Risk – Etki – Önlem Matrisi
Tablo 7	Yanlış Teşviklerin Ürettiği Riskler ve Davranış Örüntüleri
Tablo 8	Güvenlik Yönetiminde Liderlik Kontrol Listesi
Tablo 9	Kontrol Listesi – Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler

Şablonlar

Şablon 1	Başarı Hikayesi Yazım Şablonu
Şablon 2	Kriter Kategorileri, Alt Kriterler ve Ağırlık Şablonu
Şablon 3	Puanlama Anahtarı (Rubric)
Şablon 4	Çoklu Değerlendirici Ortak Değerlendirme Şablonu
Şablon 5-A	Puan Barajı ve Başarı Kademesi Şablonu
Şablon 5-B	Başvuru Sıralama Sonuç Şablonu
Şablon 5-C	Kategorik / Tematik Değerlendirme Sonuç Şablonu
Şablon 6	Değerlendirici Tarafsızlık Beyanı
Şablon 7	Ramak Kala Bildirim Şablonu
Şablon 8	Risk Bildirim Formu Şablonu
Şablon 9	Bütçe Planlama Şablonu
Şablon 10	Aday Başvuru Şablonu
Şablon 11	Ödül Kayıt Formu Şablonu
Şablon 12	Davranış İzleme Şablonu
Şablon 13	Üst Yönetimden Açılış Mesajı (E-posta)
Şablon 14	Genel Katılım Çağrısı (E-posta / WhatsApp / Pano)
Şablon 15	Başvuruların Alındığına Dair Onay Mesajı
Şablon 16	Kazanan Duyurusu (E-posta / İntranet / Pano)
Şablon 17	Bireysel Geri Bildirim (E-posta / Yüz yüze – tercih edilen)
Şablon 18	İş Sağlığı ve Güvenliği, Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi Prosedürü

Görseller

Görsel 1	Rehberin Organizasyonel Etkileri
Görsel 2	Karşılaştırma Tablosu – Hangisini, Ne Zaman Kullanmalı?
Görsel 3	Sistem Oluştururken Bilmesi Gerekenler
Görsel 4	Stratejik Planlama Kontrol Listesi ve Çalışma Tablosu
Görsel 5	Ödüllendirme Araçları
Görsel 6	Tanınma Araçları
Görsel 7	Çalışan Tercihlerini Analiz Etmek İçin Öneri ve Soru Listesi
Görsel 8	Adil Değerlendirme İlkeleri
Görsel 9	Dokümantasyon Akış Diyagramı
Görsel 10	Çalışan Geri Bildirim Mekanizmaları
Görsel 11	Ödüllendirme ve Tanınma Sisteminin Faydaları

GİRİŞ: BU REHBER NEDİR, NE DEĞİLDİR?

a. Rehberin Amacı ve Kapsamı

Bu rehber, çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliği alanında yürütülen mevcut uygulamaları desteklemek, iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına katkı sağlamak ve İSG kültürünün günlük iş süreçleriyle daha güçlü biçimde bütünleşmesini sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu doğrultuda rehber, güvenli davranışların sürekliliğini sağlamak amacıyla pozitif pekiştirme temelli bir yaklaşımı esas almakta; çalışanların performansını yalnızca gerçekleşen kaza sayıları üzerinden değil, tehlikeleri önceden fark etme, riskleri raporlama ve sistem iyileştirmelerine katkı sağlama düzeyleri üzerinden de değerlendirmeyi önermektedir.

Ayrıca rehber, kurumsal adalet ve şeffaflık ilkelerini merkeze alarak, her birimin kendi risk profili ve operasyonel ölçeği çerçevesinde adil biçimde değerlendirildiği bir yapı kurulmasını hedeflemektedir. Bu yapı içerisinde ödüllendirme ve tanıma süreçleri, yöneticiler için operasyonel bir araç olmanın ötesinde, güvenlik kültürünü geliştiren stratejik bir liderlik disiplini olarak konumlandırılmaktadır.

Bu yaklaşımın nihai hedefi, çalışanların güvenlik süreçlerine aktif katılımını artırmak, güvenli davranışları kalıcı hale getirmek ve bu sayede sürdürülebilir bir İSG kültürü ile birlikte çalışan bağlılığını güçlendirmektir.

Rehber, çimento sektörü özelinde geliştirilmiş olmakla birlikte, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin de ödüllendirme ve tanıma süreçlerini uçtan uca ve sistematik bir biçimde yönetebilmelerine imkân tanıyan esnek ve uyarlanabilir bir uygulama çerçevesi sunmaktadır.

Rehberin etki alanı şu üç temel boyutu kapsamaktadır:



Bireysel ve Davranışsal Boyut:

Çalışanların motivasyon kaynaklarını, güvenliğe bakış açılarını ve doğru davranışın nasıl kalıcı hale getirilebileceğine dair psikolojik temelleri odağına almaktadır.



Yönetimsel ve Liderlik Boyutu:

İlk kademe yöneticilerden üst yönetime kadar tüm liderlerin, güvenliği bir ödüllendirme ve tanıma kültürü üzerinden nasıl yönetebileceklerini ve bu süreçte üstlenecekleri rolleri tanımlamaktadır.



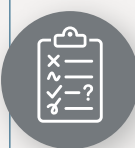
Organizasyonel ve Operasyonel Boyut:

Sistemin bütçelenmesinden kriterlerin belirlenmesine, adil puanlama modellerinden kriz anlarındaki etik duruşa kadar tüm idari altyapıyı kapsamaktadır. Ofis çalışanlarından üretim personeline, küçük ölçekli tesislerden çok daha büyük ölçekli fabrikalara kadar geniş bir yelpazede, her yapının kendi gerçekliğine uygun esnek uygulama modelleri sunarak sistemin yapılandırılmasını ve sürdürülebilirliğini hedeflemektedir.

b. Bu Rehber Neyi Teşvik Eder, Neyi Teşvik Etmez?

Bu rehber; çimento sektöründe iş güvenliğini çalışanların içselleştirdiği bir iş yapış biçimi olarak çalışma kültürünün temel bir parçası haline getirmeyi hedeflemektedir.

Bu doğrultuda rehberin desteklediği ve desteklemediği yaklaşımlar aşağıda özetlenmektedir.

✓ Bu rehber teşvik eder	⚠ Bu rehber teşvik etmez
 Proaktif bildirim kültürü Risklerin kazaya dönüşmeden raporlanmasını, bu duyarlılığın ödüllendirilmesini ve tanınmasını teşvik eder.	 Olayların gizlenmesi (sessizlik kültürü) "Sıfır kaza" sonucuna odaklanıp ödülü korumak adına kazaların ya da ramak kalaların gizlendiği bir yapıyı teşvik etmez.
 Görünür liderlik Yöneticilerin sahada güvenli davranışları anlık olarak fark etmelerini ve çalışanlarla pozitif bir bağ kurmalarını teşvik eder.	 Sadece maddi odaklılık Güvenlik bilincinin yalnızca para veya hediye çeki gibi dışsal araçlara indirildiği, tanınma ve takdirin dışlandığı bir yaklaşımı teşvik etmez.
 Sürekli iyileştirme Mevcut güvenlik standartlarını bir adım ileriye taşıyacak yenilikçi projelerin ve "İyi Uygulama" örneklerinin geliştirilmesini teşvik eder.	 Tek tip (standart) uygulama Fabrikaların büyüklüğünü ve güvenlik olgunluk seviyesini yok sayan "herkes için aynı sistem" mantığını teşvik etmez.
 Sosyal onay Güvenliğin ekip içerisinde saygınlık kazandıran ortak bir değer olarak görülmesini teşvik eder.	 Keyfi değerlendirme Kimin ödül alacağını şeffaf olmayan, veriye dayanmayan veya kişisel inisiyatiflere bırakıldığı subjektif süreçleri teşvik etmez.
 Ölçümlenebilir ve şeffaf değerlendirme Kurumların kendi gerçekliklerine uygun, objektif kriterlerle değerlendirildiği adil bir sistemi teşvik eder.	 Temel yükümlülüklerin ihmali Temel İSG yatırımlarının veya yasal yükümlülüklerin yerine ödüllendirme ve tanınma sisteminin konulmasını teşvik etmez.

Tablo 1: Bu Rehber Neyi Teşvik Eder, Neyi Teşvik Etmez?

c. Hedef Kitle: Bu Rehberi Kimler, Nasıl Kullanmalı?

Bu rehber, iş sağlığı ve güvenliğinde ödüllendirme ve tanınma süreçlerinin uçtan uca kurulması ve etkin bir şekilde yönetilmesine yönelik bir çerçeve sunmak amacıyla hazırlanmıştır.

Rehberin kullanımı, iki temel kullanıcı grubuna göre şekillenmektedir:

- Sistemin genel çerçevesini ve metodolojik altyapısını kuracak ve sürdüreceği olan roller
- Sistemi sahada uygulayacak veya süreçlere ilişkin bilgi edinmek isteyen paydaşlar



Sistemin Kurulması ve Sürdürülmesinde Rol Alacak Paydaşlar

Bu grup, iş sağlığı ve güvenliğinde ödüllendirme ve tanınma süreçlerinin psikolojik temellerini anlamak, sistemin yapısını oluşturmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla kullanılmalıdır.

Üst Yönetim: Rehberde sunulan yaklaşım ve iyi uygulama örneklerini inceleyerek iş sağlığı ve güvenliği kültürünün gelişimine yön vermeli; sistemin kurulması ve etkin şekilde yürütülmesi için gerekli stratejik yönlendirme, kaynak ve kurumsal desteği sağlamalıdır.

İSG Profesyonelleri: Rehberi, işletmenin risk profiline uygun ölçüm ve değerlendirme göstergelerinin belirlenmesinde temel kaynak olarak kullanılmalıdır. Süreç odaklı kriterlerin seçimi ve sistemin istenmeyen sonuçlar (örneğin olay gizleme) üretmeden izlenmesi ve geliştirilmesi süreçlerinde rehberde yer alan ilkeleri esas almalıdır.

İnsan Kaynakları Profesyonelleri: Rehberi, ödüllendirme ve tanınma süreçlerini kurumsal performans yönetimi sistemiyle bütünleşik bir yapı içinde ele almak için kullanılmalıdır. Güvenli davranış, proaktif bildirim ve iyileştirme katkıları gibi unsurların performans değerlendirme süreçlerine nasıl entegre edileceğini bu rehber doğrultusunda yapılandırmalıdır. Ayrıca, farklı çalışan gruplarının motivasyonlarına uygun ödüllendirme araçlarının seçilmesi, sistemin bütçelendirilmesi, çalışan katılımının sağlanması ve şeffaf bir iletişim sürecinin kurulmasında rehberde yer alan yaklaşım ve önerileri esas almalıdır.

İSG Kurulları / Çalışan Temsilcileri: Rehberi, çalışan perspektifinin ödüllendirme ve tanınma sistemi tasarımına yansıtılmasını sağlamak ve sistemin sahada güvenilir, adil ve kabul edilebilir bir şekilde işlenmesini desteklemek amacıyla kullanılmalıdır. Çalışanlardan gelen geri bildirimleri sistematik olarak toplamalı, değerlendirmeli ve ilgili süreçlere yansıtılmasını sağlamalıdır. Bununla birlikte uygulamaların sahadaki etkilerini izleyerek olası adaletsizlik, dışlanma veya güven kaybı risklerini erken aşamada tespit etmeli ve iyileştirme süreçlerine katkı sunmalıdır. Bu doğrultuda, çalışan ile yönetim arasında güvene dayalı bir köprü rolü üstlenerek sistemin sürdürülebilirliğine destek olmalıdır.

Değerlendirme Kurulları ve Komiteler: Puanlama ve değerlendirme süreçlerini şeffaf, tutarlı ve adil bir şekilde yürütmek için rehberde yer alan kriter ve yönlendirmeleri dikkate almalıdır. Değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek yanlılık risklerini gözeterek tarafsızlığı güvence altına almalıdır.

Akademisyenler ve Araştırmacılar: Rehberi, iş sağlığı ve güvenliğinde ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin kuramsal ve uygulamaya dönük temellerini incelemek, iyi uygulama örneklerini analiz etmek ve bu alandaki bilgi birikimini geliştirmek amacıyla referans dökümanı olarak değerlendirebilirler.



Sistemi Sahada Uygulayacak ve Süreçlere İlişkin Bilgi Edinmek İsteyen Paydaşlar

Bu grup, ödüllendirme ve tanınma kültürünün günlük iş yapış biçiminin bir parçası haline gelmesini sağlar. Rehber, bu paydaşlar için uygulamaya yönelik bir kılavuz ve aynı zamanda katılımı destekleyen bir çerçeve olarak kullanılmalıdır.

Saha Yöneticileri (Vardiya Amirleri, Ustabaşılar, vb.): Rehberi, güvenli davranışları anlık olarak fark etme, görünür kılma ve etkili geri bildirim verme süreçlerinde uygulama kılavuzu olarak kullanılmalıdır. Güvenli davranışın ekip içinde yaygınlaşmasında kritik bir rol üstlendiklerini dikkate alarak, tanınma ve takdir uygulamalarını günlük yönetim pratiğinin ayrılmaz bir parçası haline getirmelidir. Ayrıca, rehberde yer alan tanınma yöntemlerinden yararlanarak (ör. akranlar arası tanınma, anlık takdir, küçük ödüller), olumlu davranışları sistematik ve sürdürülebilir bir şekilde desteklemelidir.

Çalışanlar: Rehberi, ödüllendirme ve tanınma sisteminin amacı, kapsamı ve işleyişi hakkında bilgi edinmek için kullanılmalıdır. Güvenli davranışların organizasyonel düzeyde neden değer gördüğünü ve hangi tür proaktif katkıların öne çıktığını bu rehber aracılığıyla anlamalıdır. Bu doğrultuda çalışanlar, yalnızca sistemden faydalanan değil; aynı zamanda sistemi besleyen, geliştiren ve güçlendiren aktif paydaşlar olarak sürece katılım göstermelidir. Geri bildirim verme, öneri sunma ve iyi uygulamaları paylaşma gibi katkılarla ödüllendirme ve tanınma kültürünün oluşumunda rol almalıdır. Böylece sistem, yalnızca bir teşvik mekanizması olarak değil; ortak sorumluluk, öğrenme ve gelişim alanı olarak işlev görmelidir.

Alt İşveren / Taşeron Yöneticileri: Rehberi, alt işveren çalışanlarının da ödüllendirme ve tanınma sistemine dâhil edilmesini sağlamak ve güvenlik uygulamalarında bütüncül bir yaklaşım oluşturmak amacıyla kullanılmalıdır. Ana işveren ve alt işveren arasında farklı uygulamaların (çift standart) oluşmasını önleyecek şekilde, ortak kriterlerin benimsenmesini ve sahada tutarlı bir şekilde uygulanmasını desteklemelidir. Ayrıca Alt işveren ekiplerinin güvenli davranışlarının görünür kılınması, proaktif katkılarının tanınması ve sistemin tüm çalışan gruplarını kapsayacak şekilde adil biçimde işletilmesi konusunda aktif rol almalıdır.



d. Rehberin Sınırları: Nelerin Yerini Tutmaz?

Bu rehber, iş sağlığı ve güvenliğinde ödüllendirme ve tanınma süreçleri için esnek bir uygulama çerçevesi sunmaktadır.

Ancak, sistemin kurulması ve yürütülmesi aşamasında aşağıdaki sınırların gözetilmesi esastır:

Yasal Sorumluluklar:



Rehberdeki öneriler, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile ilgili yönetmeliklerin getirdiği yasal yükümlülüklerin ve ÇEİS'in yürürlükteki Toplu İş Sözleşmesi'nin yerini tutmamaktadır. Ödüllendirme ve tanınma sistemi kurulurken ve yürütülürken Toplu İş Sözleşmesi'ndeki ilgili hükümler gözetilmeli; sistemin bu hükümlerle uyumlu biçimde yapılandırılması sağlanmalıdır. Bu rehberden faydalanacak kurum ve kuruluşlar, her durumda öncelikli olarak yasal mevzuat standartlarını ve varsa Toplu İş Sözleşmesi'nden doğan yükümlülüklerini karşılamak durumundadır.

Temel Güvenlik Yatırımları:



Makine koruyucuları, çalışma ortamına yönelik iyileştirmeler veya kişisel koruyucu donanım (KKD) tedariki gibi yapılması zorunlu olan temel İSG yatırımları, bir ödüllendirme ve tanınma sistemiyle yer değiştiremez. Ödüllendirme ve tanınma süreçleri, güvenli bir çalışma ortamı sağlandıktan sonra bu yapıyı desteklemek amacıyla kullanılmalıdır.

Disiplin Süreçleri:



Pozitif pekiştirme odağı, kuralların ihlal edildiği durumlarda işletilmesi gereken disiplin prosedürlerini ortadan kaldırmamaktadır. Ödüllendirme ve disiplin mekanizmaları, güvenliği bir öncelik haline getirmek için birbirini tamamlayan dengeli bir yapı içinde yürütülmelidir. Disiplin uygulamalarının cezalandırıcı bir yaklaşımdan ziyade eğitici ve düzeltici olması hedeflenmelidir.

Sistemin Kuruma Özgü Uyarlanması:



Bu rehber, tüm kurumlar için geçerli tek bir uygulama planı sunmamaktadır. Her kurum; bu rehberde yer alan bilgi ve önerileri kendi yapısına, çalışan sayısına ve mevcut güvenlik kültürü olgunluk seviyesine göre değerlendirmeli ve uyarlamalıdır.

e. Bu Rehber Neyi Değiştirir?

- Bu rehber, iş sağlığı ve güvenliğinin yalnızca kurallar ve sonuç göstergeleri üzerinden yönetilen bir alan olmasının ötesine geçilmesini hedeflemekte; davranış, çalışan katılımı ve liderlik boyutlarını merkeze alan sürdürülebilir bir güvenlik kültürünün geliştirilmesine yönelik bir çerçeve sunmaktadır.
- Ödüllendirme ve tanınma süreçlerinin doğru kurgulanması ile birlikte kurumlarda aşağıdaki alanlarda gelişim sağlanması beklenmektedir:

REHBERİN ORGANİZASYONEL ETKİLERİ

Bu rehberin uygulanması, güvenlik kültürünün güçlenmesini ve sürdürülebilir iyileşmeyi destekler.



İş kazalarının azalmasına katkı sağlar:

Risklerin erken fark edilmesini ve önlenmesini destekler.



Raporlama ve açık iletişimi güçlendirir:

Çalışanların riskleri paylaşma eğilimini artırır.



Çalışan bağlılığını destekler:

Güvenli davranışların sahiplenilmesini teşvik eder.



Liderliğin sahadaki etkisini artırır:

Yöneticilerin görünür ve destekleyici rolünü güçlendirir.



Adalet ve güven algısını pekiştirir:

Şeffaf ve tutarlı uygulamaların yaygınlaşmasına katkı sağlar.



Davranış, katılım ve liderlik temelli bu yaklaşım; daha güvenli, daha güçlü ve daha sürdürülebilir bir iş kültürü için zemin hazırlar.

Görsel 1: Rehberin Organizasyonel Etkileri

1. BÖLÜM: GÜVENLİK KÜLTÜRÜ VE TEMEL UYGULAMA ESASLARI

1.1. Tanımlar

Aşağıdaki tanımlar, kavramların iş sağlığı ve güvenliği bağlamındaki anlamlarını yansıtabacak şekilde yazılmıştır. Tanımlar rehber boyunca tutarlı bir kavramsal dil oluşturmak ve okuyucunun farklı bölümler arasındaki ilişkileri doğru biçimde kurabilmesini desteklemek amacıyla hazırlanmıştır.

a) Adil Kültür (Just Culture): Hataların yalnızca bireyden değil, büyük ölçüde kurum kültüründeki aksaklıklardan kaynaklandığını kabul eden, güven ve şeffaflık iklimine dayalı organizasyonel kültür yaklaşımıdır.

b) Adil Tanınma (Fair Recognition): Çalışanların sergiledikleri davranış ve katkılar doğrultusunda, şeffaf ve tutarlı kriterlere dayalı olarak eşit şekilde tanınmalarını ifade eder.

c) Ceza (Punishment): Önceden tanımlanmış bir güvenlik kuralının veya standardının ihlali sonucunda uygulanan, reaktif ve bireysel nitelikli resmi bir disiplin müdahalesidir.

d) Davranış Temelli Ödüllendirme (Behaviour-Based Rewards): Pozitif pekiştirme ve tatmin yoluyla belirli davranışları teşvik ederek bireyi memnuniyet veren eylemleri tekrarlamaya yönlendiren temel mekanizmalardır.

e) Dışsal Motivasyon (Extrinsic Motivation): Dışsal motivasyon kaynakları, bireyin davranışını etkileyen, bireyin dışındaki faktörlerdir. Genellikle "ödül ve ceza" yaklaşımı olarak bilinmektedir.

f) Disiplin (Discipline): İş güvenliği yönetimi bağlamında, hataları en aza indirmek amacıyla operasyonlara tutarlı bir yaklaşım getirme ve güvenli çalışma sınırlarına uyumu sağlama sürecidir.

g) Geri Bildirim (Feedback): Bireyin sergilediği davranışa ilişkin, davranışın etkisini görünür kılan ve geliştirilmesini destekleyen yapılandırılmış bilgi paylaşımıdır.

h) Gecikmeli / Sonuç Göstergeler (Lagging Indicators): Geçmişte gerçekleşmiş olayların sıklığını ve ağırlığını ölçen geriye dönük metriklerdir.

i) Güvenlik Davranışı (Safety Behaviour): Bireyin kendi sağlık ve güvenliğini, çalışma arkadaşlarını ve organizasyonu desteklemek amacıyla işini yaparken sergilediği tüm eylem ve faaliyetlerdir.

j) Güvenlik İklimi (Safety Climate): Çalışanların, organizasyonun güvenliğe verdiği öneme ilişkin algılarının kısa vadeli yansımasıdır.

k) Güvenlik Katılımı (Safety Participation): Bireyin günlük görevlerinde güvenliğe öncelik vererek aktif katılım ve bağlılık göstermesini, güvenli bir çalışma ortamının sürdürülmesinde bireysel sorumluluk olarak hesap verebilir olmasını sağlayan faaliyetlerin bütünüdür.

l) Hesap Verebilirlik (Accountability): Birey ve kurumların davranışlarının sorumluluğunu üstlenmesini, gerekçelerini açıklayabilmesini ve hem kişisel hem ekip güvenliğini gözetmesini sağlayan yönetim mekanizmasıdır. İş sağlığı ve güvenliği literatüründe güvenlik hesap verebilirliği olarak tanımlanır.

m) İçsel Motivasyon (Intrinsic Motivation): Bireyin bir davranış herhangi bir dış ödülünden bağımsız olarak, kendi değerleri ve mesleki sorumluluk anlayışı doğrultusunda sürdürmesidir.

n) İSG Kültürü (OHS Culture): Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı hakkının hem yönetim hem de çalışanlar tarafından değer görüp teşvik edildiği, tüm tarafların anlamlı katılımıyla sürekli gelişimin sağlandığı, güven ve karşılıklı saygıya dayalı açık iletişim ortamında risklerin proaktif iş birliğiyle çözüldüğü bir yapıdır.

- o) İş Kazası (Occupational Accident/Work Accident):** İşyerinde veya işin yürütümü nedeniyle meydana gelen, ölüme sebebiyet veren veya vücut bütünlüğünü ruhen ya da bedenen engelli hâle getiren olaydır.
- p) Motivasyon (Motivation):** Çalışanların güvenli davranışları sergilemek için ortaya koyduğu gönüllü çabayı belirleyen temel psikolojik süreçtir.
- q) Ödül (Reward):** Bireyin belirli bir davranışı sergilemesi ya da belirlenmiş kriterleri karşılaması sonucunda elde ettiği somut veya sembolik kazanımdır.
- r) Ödüllendirme (Rewarding):** Bireyin hedeflenen bir davranışı sergilemesi sonucunda somut veya sembolik bir kazanım elde etmesini sağlayan dışsal bir teşvik mekanizmasıdır.
- s) Öncü Gösterge (Leading Indicator):** Bir iş güvenliği programının ne ölçüde etkili çalıştığını ortaya koyan proaktif, önleyici ve öngörücü ölçümlerdir.
- t) Örgütsel Adalet Kuramı (Organizational Justice Theory):** Çalışanların iş yerinde uygulanan karar, süreç ve tutumların ne ölçüde adil olduğuna dair algılarını ve bu algıların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen kuramdır.
- u) Öz Belirleme Kuramı (Self Determination Theory):** İnsan motivasyonunun, üç temel psikolojik ihtiyacın- özerklik, yetkinlik ve ilişkili olma - karşılanması ya da engellenmesiyle şekillendiğini öne süren bir motivasyon kuramıdır.
- v) Öz Yeterlik (Self-efficacy):** Bireyin belirli bir görevi yerine getirmek için gerekli davranışları başarıyla sergileyebileceğine ilişkin inancıdır.
- w) Psikolojik Güvenlik (Psychological Safety):** Bireyin iş yaşamında imajının, statüsünün veya kariyerinin olumsuz etkilenmesinden korkmadan kendini gösterebilmesi ve potansiyelini kullanabilmesidir.
- x) Ramak Kala (Near Miss):** Kişisel yaralanma, mülk hasarı veya çevresel zararlar sonuçlanmayan ancak sonuçlanma potansiyeli olan potansiyel bir tehlike veya olaydır.
- y) Raporlama Kültürü (Reporting Culture):** Kurum içindeki tüm güvenlik olaylarının, ramak kala durumlarının ve hataların bildirilerek organizasyonel öğrenmenin sağlandığı; güvene dayalı açık iletişim ortamının varlığına bağlı olan kültürel yapıdır.
- z) Risk (Risk):** Tehlikeden kaynaklanabilecek kayıp, yaralanma ya da farklı zararlı sonuçların meydana gelme ihtimalidir.
- aa) Sonuç Temelli Ödüllendirme (Outcome-Based Rewards):** Sadece çaba veya sürece bağlılık yerine, kazancı önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda ölçülebilir sonuçlara veya istenen etkilere doğrudan bağlayan ve somut başarılarla odaklanan teşvik veya tanıma araçlarıdır.
- bb) Sosyal Kaytarma (Social Loafing):** Bireylerin grup içinde çalışırken yalnız çalışmaya kıyasla daha az çaba harcaması olgusudur.
- cc) Takdir (Appreciation):** Bireyin sergilediği güvenli davranışın samimi biçimde kabul edilmesini, bununla birlikte o kişinin iç dünyasının - duygu, ihtiyaç ve algılarının - anlaşılmasını ve değer görmesini kapsayan bir minnettarlık ifadesidir.
- dd) Tanınma (Recognition):** Bireyin ulaştığı belirli bir başarı, gerçekleştirdiği eylemler veya davranışlarıyla sergilediği örnek tutumlar nedeniyle fark edilmesi ve onaylanmasıdır.
- ee) Tehlike (Hazard):** İş yerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek, çalışanı veya işyerini etkileyebilecek zarar veya hasar verme potansiyelidir.
- ff) Teşvik (Incentive):** Bireyin motivasyonunu ve performansını artırmak, zorlu hedeflere ulaşmalarını sağlamak ve sergilenen özveriye takdir ederek arzu edilen davranışları pekiştirmek amacıyla sunulan maddi veya maddi olmayan tüm ödül ve kazanımlardır.
- gg) Yaptırım (Sanction):** Bir davranışın belirlenen normlara ya da kurallara uygunluğuna verilen resmi ve resmi olmayan tepkilerin bütünüdür.

1.2. Güvenlik Kültürü ve Çimento Sektöründeki Önemi



Güvenlik Kültürü

Güvenlik kültürü; bir organizasyonun sağlık ve güvenlik yönetiminin tarzını ve yeterliliğini belirleyen; bireysel ve grupsal değerlerin, tutumların, algıların, yetkinliklerin ve davranış kalıplarının oluşturduğu bütüncül bir yapıyı temsil etmektedir.¹ Çalışanların ve kuruluşların iş yerindeki sağlık ve güvenlik konularını nasıl algıladıklarını, önceliklendirdiklerini ve bunlara göre nasıl hareket ettiklerini etkileyen normları ve bu normların kuruluşların eylemlerine, stratejilerine ve prosedürlerine olan yansımaları kapsar. Kavramsal olarak ilk kez 1986 Çernobil felaketinin ardından hazırlanan 1987 OECD Nükleer Ajansı raporunda gündeme gelmiş ve bu tarihten itibaren kazaların altında yatan davranışsal ve örgütsel faktörleri incelemek adına temel bir referans olmuştur.²

Literatürde güvenlik kültürü, organizasyonun sağlık ve güvenlik konularına yaklaşımını yansıtan temel göstergelerden biri olarak kabul edilmekte ve genellikle çok boyutlu bir yapıda ele alınmaktadır. Bu yapı; çalışanların İSG ve İSG yönetim sistemlerine yönelik olan tutumları, düşünceleri ve duygularını içeren psikolojik boyut, çalışanların ve kuruluşların İSG ile ilgili faaliyetleri, eylemleri ve davranışlarını, yani güvenlik konusunda kuruluştaki neler yapıldığını içeren davranışsal boyut, ve kuruluşun sahip olduğu İSG'ye yönelik politikaları, prosedürleri ve yönetim, kontrol ve iletişim sistemlerini içeren örgütsel boyut olmak üzere birbirini tamamlayan unsurlardan oluşmaktadır.³ Güçlü bir güvenlik kültürü, kurum içinde güvenliğin öncelikli değer olarak kabul edilmesini sağlayan bir atmosfer yaratır ve bu atmosfer yönetim politikalarının yanı sıra çalışanların, yöneticilerin ve tüm paydaşların sorumluluklarıyla şekillenir.



Çimento Sektöründeki Önemi

Çimento imalatı, İş yeri Tehlike Sınıfları Tebliği'ne göre "Çok Tehlikeli" sınıfta yer almakta olup; üretim süreçlerinin doğası gereği çeşitli fiziksel, kimyasal ve ergonomik risk etmenlerini barındırmaktadır.⁴ Bu sektörde çalışanlar; hareketli makine ve ekipmanlarla çalışma, yüksek sıcaklık ve uygunsuz termal konfor koşulları, yüksek gürültü seviyeleri, toz ve kimyasal maruziyet ile yüksekte çalışma kaynaklı düşme riskleri gibi tehlikelere maruz kalabilmektedir. Bu nedenle çalışma ortamındaki tehlikelerin sistematik olarak belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi ve uygun kontrol tedbirlerinin uygulanması iş sağlığı ve güvenliği açısından kritik önem taşımaktadır.⁵ Bu bağlamda, çimento sektöründe kazaların önlenmesi için teknik tedbirlerin ötesinde, davranışsal ve örgütsel boyutları kapsayan güçlü bir güvenlik kültürünün inşası zorunluluk arz etmektedir.

Çimento sektöründe pozitif bir İSG kültürü oluşturulması, çalışanların koruyucu ekipman kullanımı, tehlikeli ve ramak kala durumlarının bildirilmesi ve güvensiz davranışlardan kaçınılması konularında teşvik edici bir rol oynamaktadır. Güvenli bir çalışma ortamının sağlanması, yasal gereklilikleri sağlamanın yanı sıra çalışanların yaşam kalitesini artıran, işletmelerin verimliliğini ve itibarını koruyan kurumsal bir sorumluluktur. Sektörde yürütülen analizler, güçlü bir güvenlik kültürünün iş kazalarını ve meslek hastalıklarını azalttığını, çalışan motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı ise artırdığını ortaya koymaktadır.⁶

¹Health and Safety Executive. (1999). Reducing error and influencing behaviour (2nd ed.). <https://www.hse.gov.uk/pubns/priced/hsg48.pdf>

²OECD Nuclear Energy Agency. (1987). Chernobyl and the safety of nuclear reactors in OECD countries. OECD Publishing.

³Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36(2), 111–136. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00035-7](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00035-7)

⁴Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2012). İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin işyeri tehlike sınıfları tebliği. T.C. Resmi Gazete (Sayı: 28509).

⁵Vredenburg, A.G. (2002). Organizational safety: Which management practices are most effective in reducing employee injury rates? *Journal of Safety Research*, 33 (2), 259–276

⁶Küçük, N. & Yetişkin, Y. (2026). Çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliği kültürü: Sektörel dinamikler ve Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın rolü. *ÇEİS Dergisi*, 68-88.

Çimento sektöründe güvenlik kültürünün yapısı ve olgunluk seviyesi, beş evrensel boyut üzerinden değerlendirilmektedir:⁷



Organizasyonel Bağlılık:

Üst yönetimin aldığı kararlarda İSG'yi önceliklendirmesi ve bu alana yeterli kaynak tahsis etme derecesidir.



Yönetimin Katılımı:

Yönetim kademesinin, İSG kültürünü teşvik etmek amacıyla güvenlik süreçlerine aktif katılımını ve sahadaki görünürlüğünü ifade eder.



Çalışan Yetkilendirmesi:

Çalışanların güvenlik ile ilgili karar alma, problem çözme ve iletişim süreçlerine aktif katılımını kapsar.



Ödüllendirme Sistemi:

Organizasyonun güvenli davranışları pekiştirmek ve güvensiz davranışları önlemek amacıyla kurduğu ödül ve yaptırım mekanizmasıdır.



Raporlama Sistemi:

İSG sorunlarının, kazaların ve ramak kala durumlarının resmi olarak bildirilmesini sağlayan ve açık iletişimi destekleyen sistemdir.

Çimento sektöründe ödüllendirme ve tanınma sistemleri, güvenlik kültürünün bu beş temel boyutunun güçlendirilmesinde kritik bir kaldıraç işlevi görmektedir. Etkin kurgulanmış bir ödüllendirme yaklaşımı, yalnızca güvenli davranışları teşvik etmekle kalmaz; aynı zamanda organizasyonel bağlılığı artırarak yönetimin İSG'ye verdiği önemi görünür kılar, yönetimin katılımını sahada somutlaştırır ve liderlerin güvenliği sahiplenme biçimini pekiştirir. Bununla birlikte, çalışanların tehlikeleri bildirme, öneri sunma ve güvenli davranışları sürdürme motivasyonunu artırarak çalışan yetkilendirmesini destekler ve güçlü bir raporlama sisteminin gelişmesine katkı sağlar. Ancak bu sistemlerin tasarımında dikkat edilmesi gereken en kritik nokta; ödüllerin yalnızca sonuçlara (örneğin kazasız gün sayısı) değil, süreç ve davranışlara (tehlike bildirimi, iyileştirme önerisi, güvenli davranış sergileme) odaklanmasıdır. Aksi takdirde, bildirimlerin azalması, verilerin gizlenmesi ve "görünürde güvenlik" gibi riskler ortaya çıkabilir. Bu nedenle ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin; şeffaf, adil, tutarlı ve tüm paydaşları kapsayıcı şekilde yapılandırılması, güvenlik kültürünün sürdürülebilir ve içselleştirilmiş bir yapıya dönüşmesi açısından belirleyici olmaktadır.

⁷Küçük, N. & Yetişkin, Y. (2026). Çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliği kültürü: Sektörel dinamikler ve Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın rolü. ÇEİS Dergisi, 68-88. <https://ceis.org.tr/wp-content/uploads/2026/03/2026-mart-dergi.pdf#page=70>

1.3. Yetkinlik ve Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi



1.3.1. İSG'de Yetkinlik Kavramı

Geleneksel İSG yaklaşımları genellikle teknik önlemlere ve yasal uyumluluğa odaklansa da modern güvenlik yönetimi insan faktörünü merkeze almaktadır. Bu bağlamda "yetkinlik", çalışanın bir işi güvenli ve verimli bir şekilde yapabilmesi için gereken bilgi, beceri ve yetenekler bütünü olarak tanımlanmaktadır.⁸ Çimento sektörü gibi yüksek riskli endüstrilerde yetkinlik, teknik prosedürlere hakimiyetin yanı sıra tehlike tanımlama, risk analizi ve acil durumlarda karar verme becerilerini de kapsamaktadır.

Yetkinlik temelli güvenlik yönetimi, çalışanların güvenlik ile ilişkili konulardaki bilgi ve beceri eksikliklerinin tespitini ve bu eksik bilgi ve becerilerin uygun eğitimler aracılığıyla sağlanmasını ve çalışanların iş başındaki performansını doğrudan iyileştirecek şekilde tasarlanmasını gerektirir.⁹ Yetkinlik yönetimi, yalnızca sertifikasyon sağlamakla kalmayıp, çalışanların güvenlik prosedürlerini içselleştirmesini ve yetkinliklerini sahada davranışa dönüştürebilmesini hedeflemelidir.

Güvenlik yönetiminde yetkinlik, motivasyonel faktörlerle de doğrudan ilişkilidir. Öz Belirleme Kuramı (Self Determination Theory) çerçevesinde, çalışanların üç temel psikolojik ihtiyacının (Özerklik, Yetkinlik ve İlişkili Olma) karşılanması, içsel motivasyonu artırmaktadır.¹⁰ Bu kapsamda özerklik, çalışanların güvenlik kararlarında inisiyatif alabilmeleri ve süreçlere dahil olmalarını, yetkinlik çalışanların güvenli davranışları sergileme konusunda kendilerini yeterli hissetmelerini, ilişkili olma ise çalışanların organizasyonun bir parçası olduklarını hissetmeleri ve sosyal destek görmelerini ifade eder.¹¹



1.3.2. Liderler ve İSG Yetkinlikleri

Güvenlik kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında liderlerin rolü kritik öneme sahiptir. Liderlerin iş sağlığı ve güvenliğine yönelik tutum ve davranışları, çalışanların güvenlik algısını ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu etki, özellikle güvensiz davranışların azaltılması ve güvenli çalışma alışkanlıklarının yaygınlaştırılması açısından belirleyicidir.

Bu kapsamda, tüm yönetim kademelerinde yer alan çalışanların güvenlik kültürü konusunda bilinçlendirilmesi ve İSG yetkinliklerinin geliştirilmesi esastır. Özellikle birinci kademe yöneticiler / süpervizörler, saha çalışanları ile doğrudan ve sürekli iletişim halinde olmaları nedeniyle güvenlik uygulamalarının sahaya yansımada kilit rol üstlenmektedir. Bu yöneticilerin düzenli saha gözlemleri ve tehlike teftişleri yapmaları, güvensiz durumların erken aşamada belirlenerek giderilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlarla gerçekleştirilen İSG konuşmaları ve geri bildirim süreçleri, güvenlik kültürünün güçlendirilmesi açısından önemli bir araçtır. Bu doğrultuda liderlerin İSG konusundaki bilgi, farkındalık ve uygulama yetkinliklerinin artırılması öncelikli hedefler arasında yer almaktadır.

⁸Schroth, L. A., St. Pierre, E. J., & Hody, B. J. (2023). Are my workers competent in EHS? Competency-based training to improve learning. *Professional Safety*, 68(12), 30-37.

⁹Schroth, L. A., St. Pierre, E. J., & Hody, B. J. (2023). Are my workers competent in EHS? Competency-based training to improve learning. *Professional Safety*, 68(12), 30-37.

¹⁰Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

¹¹Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

Güvenlik kültürünün geliştirilmesi sürecinde üst yönetim, birinci kademe yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimin güçlü tutulması esastır. Üst yönetim, iş sağlığı ve güvenliği politikalarını, hedeflerini ve kurallarını belirlemekle sorumludur. Çalışanlar belirlenen İSG kural ve talimatlarına uymakla yükümlüdür. Birinci kademe yöneticiler ise sahadaki uygulamaların gözetimi ve kurallara uyumun sağlanması açısından ilk kontrol ve yönlendirme kademesini oluşturur. Liderlik, iletişim, ekipler arası işbirliği gibi yetkinlikler tüm bu roller dikkate alınarak, sorumlu gruplara kazandırılmalıdır.

İSG kurallarına uyumun yalnızca saha çalışanlarının sorumluluğu olmadığı; organizasyonun tüm kademe-lerinde görev yapan çalışanlar için bağlayıcı olduğu açıkça vurgulanmalıdır. Bu bütüncül yaklaşım, güvenlik kültürünün organizasyon genelinde tutarlı ve sürdürülebilir şekilde yerleşmesini destekler.



1.3.3. Davranış Odaklı Güvenlik (BBS) Yaklaşımı

Davranış Odaklı Güvenlik, kazaların büyük bir kısmının güvensiz davranışlardan kaynaklandığı gerçeğinden hareketle, çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına odaklanan, veriye dayalı ve sürekli iyileştirmeyi hedefleyen bir süreçtir.^{12 13} Bu yaklaşım, sadece çalışanın hatasını bulmayı değil, sistemin davranış üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlar.

Davranış Odaklı Güvenlik yönetimi aşağıdaki bileşenleri içerir:¹⁴



Güvenli ve Güvensiz Davranışların Tanımlanması:

İş yerinde güvenliğin sağlanmasını teşvik eden ve engelleyen kritik davranışların net bir şekilde belirlenmesi.



Gözlem:

Çalışanların birbirlerini veya yöneticilerin çalışanları iş başında gözlemlemesi. Bu sürecin bir teftiş değil, diyalog ve veri toplama fırsatı olarak görülmesi esastır.



Geri Bildirim:

Gözlem sonrası çalışana anlık, yapıcı ve suçlayıcı olmayan geri bildirim verilmesi, güvenli davranışı pekiştirirken güvensiz davranışı düzeltir.



Veri Analizi ve İyileştirme:

Toplanan gözlem verilerinin analiz edilerek sistemsel engellerin (örneğin; ergonomik sorunlar, ekipman eksikliği) giderilmesi.

¹²Fleming, M., & Lardner, R. (2002). Strategies to promote safe behaviour as part of a health and safety management system (HSE Contract Research Report CRR430). HSE Books

¹³Zigulis, G. (2015). Behavior based safety programs—Should they be implemented. Occupational Health and Safety, October.

¹⁴Health and Safety Executive. (t.y.). Behavioural safety approaches (behaviour modification). <https://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/behaviouralintro.htm>

Yetkinlik ve davranış odaklı yönetim, güvenlik kültürünün "Bağımlı" (yönetim kontrolü) aşamasından "Bağımsız" (bireysel sorumluluk) ve nihayetinde "Karşılıklı Bağımlı" (takım sorumluluğu) aşamasına geçişini destekler.¹⁵ Karşılıklı bağımlı güvenlik kültüründe çalışanlar, sadece kendi güvenliklerinden değil, çalışma arkadaşlarının güvenliğinden de sorumlu olduklarını hissederler ve "kardeşimin koruyucusuyum" (brother's keeper) anlayışıyla hareket ederler.

1.4. İş Güvenliğinde Pekiştirmenin Yeri

İlk kez B.F. Skinner tarafından öne sürülen Pekiştirme Teorisi (Reinforcement Theory), insan davranışlarını ve hareket biçimlerini açıklayan en köklü motivasyon teorilerinden biridir. Temel olarak "bir bireyin davranışının, o davranışın doğurduğu sonuçların bir fonksiyonu olduğu" ilkesine dayanır.¹⁶ Pekiştirme teorisi dört yaklaşımdan oluşur: Pozitif pekiştirme (positive reinforcement), negatif pekiştirme (negative reinforcement), ceza (punishment) ve sönme (extinction). Pozitif pekiştirme, belirli bir davranışın tekrarlanma olasılığını artırmak için o davranış olumlu bir sonucun izlemesidir. Negatif pekiştirme, davranışın tekrarlanma olasılığını artırmak için hoş gitmeyen/negatif bir sonucun ortamdaki kaldırılmasıdır. Ceza, davranışın tekrarlanma olasılığını azaltmak için hoş gitmeyen/negatif bir sonucun uygulanmasıdır. Sönme ise davranışa yönelik ödül olan sonucun kesilmesiyle o davranışın tekrarlanma sıklığının düşürülmesidir.¹⁷

Pekiştirme yaklaşımları, iş hayatı da dahil olmak üzere birçok farklı ortamda güvenlik performansını iyileştirmek için kullanılmaktadır.¹⁸ İSG bağlamında pozitif pekiştirme, güvenli bir davranış sergilendiğinde, o davranışın kalıcılığını sağlamak amacıyla bireyin ödüllendirilmesi ya da tanınmasıdır. Negatif pekiştirme ise genellikle forklift veya iş makinelerindeki emniyet kemeri ikaz sesleri gibi "rahatsız edici bir durumun sonlanması" yoluyla gerçekleşir;

"0 İş Kazası" hedefine ulaşmak için, İSG'nin sadece İSG profesyonellerinin sorumluluğunda olduğu algısının kırılması ve tüm departman yöneticilerinin sürece liderlik etmesi gerekmektedir. Bu nedenle, yetkinlik ve davranış odaklı yaklaşımların ödüllendirme ve tanınma sistemi ile entegre edilerek uygulanması, sektörün kültürel dönüşümü için önemli bir kaldıraç işlevi görecektir.

Çalışan, ikaz sesini durdurmak için kemerini takar ve böylece doğru davranış olumsuz bir durumun ortadan kalkmasıyla pekişmiş olur.

Ceza, güvensiz davranışları azaltmak için disiplin kuralları veya yaptırımların (tutanak, ücret kesintisi vb.) uygulanmasıyla, sönme, güvensiz bir davranış besleyen gizli kazancın ortadan kaldırılmasıdır. Örneğin, bir çalışanın tehlikeli bir kestirme yolu kullanarak zaman kazanması, o davranış besleyen bir ödüldür; bu zaman kazancı (ödül) sistemsal bir düzenleme ile engellendiğinde, davranış pekiştiren neden ortadan kalkacağı için güvensiz hareket zamanla sönme sürecine girecektir.

Sürdürülebilir bir güvenlik kültürü için bu dört yaklaşım dengeli bir şekilde yönetilmelidir. Ceza, hatalı davranış kalıcı olarak değiştirmek yerine çoğu zaman yalnızca belirli ve o anki hatalı davranış bastırmakta ve çalışanda ceza almamak için hataları gizleme eğilimine yol açabilmektedir. Negatif pekiştirme (ikaz sesleri vb.) çalışana bir rahatsızlıktan kaçınmaya yönlendirerek kural uyumunu sağlasa da motivasyonun odağı güvenliğin kendisinden ziyade olumsuz bir durumdan kurtulmakla sınırlı kalmaktadır. Sönme ise, hatalı davranışın arkasındaki gizli kazancı (kestirme yolu ile kazanılan zaman gibi) etkisiz hale getirerek, yanlış alışkanlıkların beslendiği dayanağı ortadan kaldırmaktadır.

¹⁵ Lal, K. H. (2020). Behaviour based safety for corporates: A shift towards an interdependent safety culture. *Industrial Engineering Journal*, 13(1), 1-8.

¹⁶ Management Study Guide. (2013). Reinforcement theory of motivation. <http://managementstudyguide.com/reinforcement-theory-motivation.htm>

¹⁷ Gordan, M., & Krishnan, I. A. (2014). A review of BF Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation'. *International journal of research in education methodology*, 5(3), 680-688.

¹⁸ Austin, J., Kessler, M. L., Riccobono, J. E., & Bailey, J. S. (1996). Using feedback and reinforcement to improve the performance and safety of a roofing crew. *Journal of Organizational Behavior Management*, 16(2), 49-75

Son olarak pozitif pekiştirme, yani güvenli davranışın tanınması ve ödüllendirilmesi, bu tutumun çalışan tarafından içselleştirilmesini sağlamaktadır. Böylece güvenlik, çalışanlar için sadece izlendikleri anlarda değil, tüm iş süreçlerinde kalıcı bir iş yapış biçimi haline gelir.



1.4.1. Güvenli Davranış Nasıl Pekiştirilir: İş Güvenliğinde Pozitif Pekiştirme Araçları

Güvenlik yönetiminde ödüllendirme ve tanınma sistemleri; çalışanların motivasyonunu artırmak, morallerini yükseltmek ve organizasyonun iş sağlığı ve güvenliği performansını iyileştirmek amacıyla kullanılan stratejik araçlar arasında yer almaktadır. Araştırmalar, uygun biçimde tasarlanmış ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin çalışanların güvenli davranışlara yönelik bağlılığını güçlendirdiğini, örgütsel aidiyet duygusunu artırdığını ve güvenlik uygulamalarına gönüllü katılımı desteklediğini göstermektedir.¹⁹ Ancak bu iki yaklaşım, *ödüllendirme ile tanınma*, bireysel motivasyon üzerindeki etkileri, davranışın sürekliliği ve güvenlik kültürüyle kurdukları ilişki açısından literatürde belirgin biçimde ayrılmaktadır.

Ödüllendirme ve tanınmanın yanı sıra, pekiştirmenin anlık bir yolu olan takdir de pozitif pekiştirme pratiklerinin önemli bir bileşeni olarak ele alınmaktadır. Takdir, çalışanın katkısının fark edilmesi ve görünür kılınmasıyla olan doğrudan bağı nedeniyle, bu rehber boyunca tanınma kavramı kapsamında değerlendirilmektedir.

¹⁹Tait, R., & Walker, D. (2000). Motivating the workforce: The value of external health and safety awards. *Journal of Safety Research*, 31(4), 243–251. [https://doi.org/10.1016/S0022-4375\(00\)00043-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4375(00)00043-8)





1.4.1.1. Dışsal Bir Teşvik Mekanizması Olarak Ödüllendirme (Rewarding)

Ödüllendirme, bireyin belirli bir davranışı sergilemesi karşılığında maddi veya sembolik bir kazanç elde etmesini esas alan dışsal bir teşvik mekanizmasıdır.²⁰ Bireysel veya grup bazlı tek seferlik hediyeler, hediye çeki kazandıran aylık çekilişler, gözlemlenen her güvenli davranış karşılığında birey adına sivil toplum kuruluşuna (STK) yapılan bağışlar, cuma günü işten erken çıkma uygulamaları veya "ayın güvenli çalışanı" gibi birikimli başarı ödülleri ödüllendirmeye örnek olarak gösterilebilir.²¹

Ödüllendirme güvenli davranışları başlatmak ve belirli hedeflere odaklanmak için güçlü bir dışsal motivasyon kaynağı olsa da bu davranışların bir ödül beklentisinin ötesine geçip kalıcı bir davranış modeline dönüşmesi için süreci "tanınma" ve "psikolojik sahiplenme" ile desteklemek gerekir. Dışsal teşvikler, ancak çalışanın yaptığı işe olan katkısının samimi ve kişiselleştirilmiş geri bildirimlerle fark edildiği bir iklimde güvenli davranışın içselleştirilmesini sağlar. Dolayısıyla ödüllendirme, çalışanın yetkinliğini onaylayan, aidiyet duygusunu güçlendiren ve güvenliği kişisel bir sorumluluk olarak benimseten bütünsel bir güvenlik kültürünün parçası olarak kurgulanmalıdır. Nihai durumda çalışanlar güvenli davranışı "ödül almak için" değil, "kendi sağlığını ve güvenliğini korumak" için sergilemelidir.

Ayrıca ödüllendirmenin hangi davranış kriterlerinin bir sonucu olarak yapıldığı önemli bir dikkat noktasıdır. İş güvenliği bağlamında ödüllerin kaza sayısı veya yaralanma oranları gibi sonuç göstergelerine bağlanması, literatürde raporlama davranışını olumsuz etkileyen önemli bir risk faktörü olarak tanımlanmaktadır. Bu konu rehberin ilerleyen bölümlerinde, "**4.1. Ödüllendirme ve Tanınma Sistemlerinde Meydana Gelebilecek Riskler ve Önlemler**" başlığı altında ele alınacaktır.



1.4.1.2. Katkının Fark Edilmesi ve Görünür Kılınması için Tanınma (Recognition)

Tanınma, bireyin sergilediği güvenli davranışın, gösterdiği çabanın veya sürece sağladığı katkının maddi karşılık olmaksızın fark edilmesi ve görünür kılınması sürecini ifade eder. Psikolojik açıdan tanınma, bireyin yeterlik, aidiyet ve anlamlılık algısını güçlendirerek içsel motivasyonu desteklemektedir.²² Bir ekip arkadaşının/üyesinin masasına sevdiği bir çikolatayı bırakmak, el yazısıyla yazılmış bir teşekkür notu iletmek, sergilenen proaktif güvenlik davranışı hakkında bir çalışana yüz yüze geri bildirimde bulunmak, ekip toplantılarında kişiyi takdir etmek gibi davranışlar tanınmaya örnek olarak gösterilebilir.²³

²⁰ Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan. https://www.appstate.edu/~steelekm/classes/psy3214/Documents/Skinner1953_Operant.pdf

²¹ Incentives and rewards. (n.d.). Scribd. <https://www.scribd.com/document/362753691/Incentives-and-Rewards>

²² Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

²³ UNSW Sydney. (2023). *Safety Recognition Toolkit*. UNSW Sydney.

Bununla birlikte, tanınmayı sahada daha somut ve doğrudan ele alan örnekler ve katkıları aşağıdaki gibidir:

Tanınma Örneği	Katkısı
 Majör uygunsuzluk bildirimi yapan bir çalışan temsilcisini, üst yönetimin de bulunduğu İSG kurulu toplantısına davet etmek	 Bildirilen tehlike ve risklerin dikkate alınarak bertaraf edilmesi için değer verildiğini çalışana somut olarak göstermektedir; çalışanın üst yönetim tarafından doğrudan tanınmasını sağlamaktadır.
 Birim yöneticileri ve üst yönetimle yapılan saha turlarında, İSG çalışmalarına destek veren ve riskleri bildiren çalışanların katkıları hakkında saha konuşmaları yapılması; çalışanın yönetim ekibiyle birebir iletişim kurarak İSG konuşması yapmasının sağlanması	 Çalışanın katkısını sahada ve liderliğin önünde görünür kılmakta, yönetim ile çalışan arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.
 Kök neden analizi toplantılarına çalışanları dahil ederek bakış açılarını paylaşmalarını sağlamak	 Çalışanı yalnızca bilgi kaynağı olarak değil, çözüm üreticisi olarak konumlandırmakta, tanınırlığı ve aidiyet duygusunu artırmaktadır.
 Yönetimden Kişisel Teşekkür Mesajı: <i>"Geçtiğimiz hafta forklift alanındaki risk farkındalığınız sayesinde olası bir kazının önüne geçilmiştir. İSG'ye olan katkılarınız için teşekkür ederiz."</i>	 Davranışı spesifik ve zamanında ele alarak bireysel katkıyı görünür kılmakta, üst yönetimin desteğini somutlaştırmaktadır.
 "Gerçek Hikaye" Videosu: Çalışanın kendi anlatımıyla <i>"Ben bu riski şöyle fark ettim..."</i> diye çekilen videonun iç iletişim ekranlarında yayınlanması	 Çalışanı aktif bilgi kaynağı ve rol model olarak konumlandırmakta, diğer çalışanlarda güvenlik farkındalığı ve öğrenme kültürü oluşturmaktadır.
 Akranlar Arası Tanınma: <i>"Beni şu konuda uyardı / kurtardı, çalışma arkadaşım sayesinde iş kazası geçirmedi..."</i> gibi bildirimlerin afişlere ve iç iletişim kanallarına taşınması	 Tanınmayı yalnızca yöneticiden çalışana değil, çalışandan çalışana yönelterek ekip içi dayanışma ve güvenlik kültürünü güçlendirmektedir.

Tablo 2: Sahada Tanınma Örnekleri ve Katkıları

İçsel motivasyon, bireyin bir davranışı dışsal bir ödül beklentisi olmaksızın, kendi değerleri ve mesleki sorumluluk anlayışı doğrultusunda sürdürmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda tanınma, güvenli davranışların bireyin profesyonel kimliğinin bir parçası hâline gelmesine katkı sunmaktadır. Literatür, içsel motivasyonun yüksek olduğu ortamlarda güvenlik davranışlarının daha tutarlı, gönüllü ve sürdürülebilir olduğunu göstermektedir.²⁴

Tanınma uygulamaları aynı zamanda psikolojik güvenlik kavramı ile yakından ilişkilidir. Çalışanların katkılarının değer gördüğünü hissetmeleri, hata bildirme, risk paylaşımı ve geri bildirim verme davranışlarını artırmaktadır. Amy Edmondson, psikolojik güvenliği; bireylerin cezalandırılma veya küçük düşürülme korkusu olmadan görüşlerini ifade edebildikleri bir iklim olarak tanımlamakta ve bu iklimin güvenlik kültürünün temel bileşenlerinden biri olduğunu vurgulamaktadır.²⁵

Tanınmanın bu motivasyonel ve kültürel etkileri üretebilmesi için tanınma uygulamaları adil bir şekilde sağlanmalıdır. Adil tanınma (fair recognition), çalışanların sergiledikleri davranış ve katkılar doğrultusunda, şeffaf ve tutarlı kriterlere dayalı olarak eşit şekilde tanınmalarını ifade etmektedir. Çalışanlar, katkılarının görünür kılındığını hissetseler dahi bu sürecin tutarsız veya keyfi uygulandığı algısına kapıldıklarında, tanınmanın içsel motivasyona katkısı tersine dönebilmekte; bunun yerine güvensizlik ve geri çekilme davranışları ortaya çıkabilmektedir. Greenberg (1987), Örgütsel Adalet Kuramı (Organizational Justice Theory) çerçevesinde bu durumu iki boyutta açıklamaktadır: bireyin aldığı tanınmanın katkısıyla orantılı ve eşit olması olarak tanımlanan dağıtımsal adalet ile bu tanınmanın tutarlı, önyargıdan arındırılmış ve şeffaf kriterlere dayandırılması olarak tanımlanan prosedürel adalet.²⁶ 183 çalışmanın meta-analizine dayanan Colquitt ve arkadaşları (2001), prosedürel adaletin - süreçlerin tutarlılığı ve önyargıdan arındırılmışlığı - çalışanların kuruma duydukları güven, örgütsel bağlılık ve gönüllü katkı davranışları üzerindeki belirleyici etkisini ortaya koymaktadır.²⁷ Bu bulgular, tanınma uygulamalarının kalıcı bir motivasyonel etki yaratabilmesi için şeffaf ve tutarlı kriterlere dayanması gerektiğini göstermektedir.

²⁴Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 946–953.

²⁵Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2).

²⁶Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>

²⁷Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>



1.4.1.3. Pekiştirmenin Anlık Bir Yolu Olarak Takdir (Appreciation)

Takdir; çalışanın sergilediği güvenli davranışın samimi biçimde kabul edilmesini²⁸, bununla birlikte o kişinin iç dünyasının – duygu, ihtiyaç ve algılarının – anlaşılmasını ve değer görmesini kapsayan bir minnettarlık ifadesidir.²⁹ Takdir, rehber içerisinde tanınma kavramının kişisel ve anlık formu olarak konumlandırılmaktadır. İş güvenliği yönetiminde bu iki kavramın iç içe geçmesinin temel nedeni, her ikisinin de güvenli davranışın fark edilmesi, onaylanması ve görünür kılınması ortak paydasında buluşmasıdır.

Psikolojik açıdan takdir, **"1.3. Yetkinlik ve Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi"** bölümünde aktarılan Öz Belirleme Kuramı'nın (Self-Determination Theory) vurguladığı "ilişkili olma" (relatedness) ihtiyacını doğrudan besleyerek bireyin organizasyonun değerli bir parçası olduğunu hissetmesini sağlamaktadır. Davranış temelli güvenlik (Behavior-Based Safety) literatüründe takdir, bireyin özerklik ve yetkinlik algısını pekiştiren bir pozitif pekiştireç olarak konumlandırılmaktadır. Geller (2001), iş güvenliği bağlamında bir bireye yöneltilen samimi takdir ifadesinin motivasyonu artırarak kişisel özgürlük ve güçlenme algısını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.³⁰

İmalat sektöründe yürütülen bir çalışmada Roberts ve Geller (1995), AC4P Teşekkür Kartı (Thank-You Card) sürecini geliştirmiştir.

Toolbox toplantılarında her çalışana beşer adet kart dağıtılmış; çalışanlardan bir iş arkadaşında gözlemledikleri güvenli davranışı kartın ön yüzüne yazarak yüz yüze iletmeleri istenmiştir. Araştırma bulguları, teşekkür kartı veren veya alan çalışanların öz-saygı ve grup uyumu ölçümlerinde diğerlerine kıyasla anlamlı biçimde yüksek puan aldığını ortaya koymuştur. Bu uygulama; aynı anda hem takdiri alan çalışanın aidiyet ve yetkinlik duygusunu güçlendirmiş hem de takdiri veren çalışanın güvenlik odaklı bir gözlem alışkanlığı geliştirmesine destek olmuştur. Yapısının sadeliği ve düşük maliyeti nedeniyle çimento tesisleri başta olmak üzere tüm imalat ortamlarında uygulanabilir bir model niteliği taşımaktadır.³¹

Bu tür sistematik yaklaşımların yanı sıra, takdir çok daha gündelik ve informal bağlamlarda da hayat bulabilir. Yoğun iş temposu altında dahi güvenlik standartlarından ödün vermeyen bir çalışana dikkati ve özeni için teşekkür etmek; tecrübeli bir çalışanın yeni işe başlayanlara güvenlik kültürünü aktarma konusundaki inisiyatifini ya da bir ekip üyesinin riskli bir durumu önceden fark edip müdahale etmesindeki yetkinliğini bir diyalog sırasında açıkça vurgulamak, takdirin günlük uygulama biçimlerine örnek olarak gösterilebilir.

²⁸Geller, E. S. (2020). The power of positive consequences. EHS Today. <https://www.ehstoday.com/safety-leadership/article/21144783/the-power-of-positive-consequences>

²⁹Geller, E. S. (2006). People-based safety: An evolution of behavior-based safety for greater effectiveness. Proceedings of the 2006 Professional Development Conference for the American Society of Safety Engineers. American Society of Safety Engineers. https://www.researchgate.net/publication/237775823_People-Based_Safety_TM_An_Evolution_of_Behavior-Based_Safety_for_Greater_Effectiveness

³⁰Geller, E. S. (2001). Behavior-based safety in industry: Realizing the large-scale potential of psychology to promote human welfare. Applied & Preventive Psychology, 10(2), 87–105.

³¹Roberts, D. S., & Geller, E. S. (1995). An "actively caring" model for occupational safety: A field test. Applied & Preventive Psychology, 4(1), 53–59. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80051-4](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80051-4)



1.4.1.4. Karşılaştırma Tablosu: Hangisini, Ne Zaman Kullanmalı?

Bu tablo, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarında kullanılan farklı yaklaşım ve araçların hangi durumlarda daha etkili olduğunu netleştirmek amacıyla hazırlanmıştır. Rehber boyunca ele alınan disiplin, performans yönetimi ve davranış temelli ödüllendirme gibi mekanizmaların her biri, farklı ihtiyaçlara ve bağlamlara hizmet etmektedir.

Tablonun temel amacı, yöneticilerin ve uygulayıcıların “doğru araç – doğru zaman” ilkesine uygun karar almasını desteklemektir. Çünkü güvenlik yönetiminde tek tip bir yaklaşım her duruma uygun değildir; aksine, durumun niteliğine göre farklı araçların dengeli ve bilinçli şekilde kullanılması gerekmektedir.



Ödüllendirme (Rewarding) Ne Zaman Kullanmalı?

Güvenli davranışları başlatmak, belirli ve ölçülebilir hedeflere odaklanmak veya proaktif iyileştirme projelerine (güvenlik kültürünü teşvik edecek inovatif çalışmalar vb.) ivme kazandırmak istendiğinde kullanılır.



Tanınma (Recognition) Ne Zaman Kullanmalı?

Güvenlik kültürünün içselleştirilmesini sağlamak, güvenliğin profesyonel kimliğin ayrılmaz bir parçası haline gelmesini desteklemek ve hata/risk bildirimini teşvik eden psikolojik güvenlik iklimini güçlendirmek istendiğinde kullanılır.



Takdir (Appreciation) Ne Zaman Kullanmalı?

Bireyin başarısından ziyade insani değerine ve gösterdiği çabaya odaklanan, anlık ve kişisel bir geri bildirimle mesleki disiplini o an pekiştirmek istendiğinde kullanılır.

Görsel 2: Karşılaştırma Tablosu: Hangisini, Ne Zaman Kullanılmalı ?



1.4.2. İş Güvenliğinde Disiplin ve Hesap Verebilirlik

İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemlerinde disiplin ve hesap verebilirlik, operasyonel standartların sürdürülebilirliğini sağlayan ve birbirini tamamlayan iki temel mekanizmadır. Disiplin, güvenli çalışma sınırlarını ve bu sınırlara uyumdaki tutarlılığı (standart yapıyı) tanımlarken, hesap verebilirlik, bu yapı içerisindeki her bir bireyin kendi eylemlerinin sonuçlarını rasyonel bir temelde sahiplenmesini sağlar. Davranış bilimi açısından bu süreçler; ceza, negatif pekiştirme ve sönme yaklaşımlarının somut bir uygulama aracına dönüştürülmüş halidir.

Disiplin sisteminin varlığı, çalışan üzerinde bir denetim baskısı ve yaptırımla karşılaşma riski oluşturmaktadır. Çalışan, güvenli davranışı sergileyerek bu olumsuz yaptırım ihtimalinden veya denetim baskısından (itici uyaran – aversive stimuli) uzaklaşmayı hedeflemektedir. Literatürde kaçınma öğrenmesi (avoidance learning) olarak tanımlanan bu negatif pekiştirme türünde; birey, stresli veya hoş gitmeyen bir sonuçla karşılaşmamak için istenen davranışı bir refleks haline getirmekte ve böylece doğru davranış, olumsuz bir durumun ortadan kaybolmasıyla pekişmektedir.³² Öte yandan, hesap verebilirlik; güvensiz bir davranışın sağladığı "hız" veya "zaman kazanma" gibi geçici ödüllerin sistem tarafından engellenerek, hatalı alışkanlıkların dayanağını ortadan kaldırmayı, yani sönme sürecini işletmeyi amaçlamaktadır. Bu süreçlerin en keskin aracı olan ceza ise, belirlenen "kırmızı çizgiler" aşıldığında devreye girerek güvensiz eylemin tekrarlanma olasılığını doğrudan düşürmeyi hedefleyen caydırıcı bir müdahaledir.



1.4.2.1. Disiplin

Güvenlik yönetimi bağlamında disiplin, hataları en aza indirmek amacıyla operasyonlara tutarlı bir yaklaşım getirme süreci olarak tanımlanır.³³ İSG sistemleri, iş yeri riski hakkındaki bilgiyi yöneten ve yapılandıran disiplinler söylemleri kapsamaktadır. Bu söylemler, güvenli davranışları teşvik etmek ve güvensiz davranışları azaltmak için oluşturulan İSG kuralları ve uygulamalarında çalışanların rızasını zorunlu hale getirmekte ve onları sistemin aktif uygulayıcısı olarak konumlandırmaktadır.

Disiplinin etkin ve sürdürülebilir şekilde sağlanabilmesi için iş yerinde kuralların yalnızca tanımlanmış olması yeterli değildir; bu kuralların yapılandırılmış, temsil gücü yüksek ve şeffaf bir sistemle yönetilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda disiplin süreci, organizasyon içerisinde oluşturulan Disiplin Kurulu aracılığıyla yürütülmektedir. Disiplin Kurulu, farklı çalışan gruplarını temsil edecek şekilde dengeli bir yapıda oluşturulmaktadır. Vardiyalı çalışma düzeni bulunan işletmelerde, her vardiya için ayrı kurul yapısının tanımlanması esastır. Kurul üyelerinin belirlenmesinde şeffaflık ve güven esas alınmaktadır.

Disiplin süreci, bir kural ihlali tespit edildiğinde ilgili yöneticinin İnsan Kaynakları aracılığıyla süreci başlatmasıyla işlemektedir. İnsan Kaynakları, süreci kayıt altına alma, ilgili tarafların ifadelerini toplama ve çalışan savunmasını alma süreçlerini yürütmektedir. Bu aşama, sürecin en kritik noktalarından biri olup, tüm değerlendirmelerin objektif ve belgeye dayalı yapılmasını sağlamaktadır; kapsamlı dokümantasyon ise iş yerinde şeffaflığı, hesap verebilirliği ve tutarlılığı güvence altına almaktadır.³⁴ Gerekli görülmesi halinde çalışan geçici olarak görevden uzaklaştırılabilmektedir.

³²McLeod, S. (2024). Operant conditioning: What it is, how it works, and examples. *Simply Psychology*. <https://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html>

³³Forest, J. J. (2012). Management discipline. *Process Safety Progress*, 31(4), 334–336.

³⁴HRacuity. (2026). Why workplace documentation matters. <https://www.hracity.com/blog/workplace-documentation-best-practices>

Ön incelemenin tamamlanmasının ardından Disiplin Kurulu toplanmakta ve dosya üzerinden değerlendirme yapmaktadır. Çalışanın talebi olması veya kurulun gerekli görmesi halinde kişi dinlenmektedir. Kurul, kararlarını oy çokluğu ile almakta ve eşitlik durumunda kurul başkanının oyu belirleyici olmaktadır. Alınan tüm kararlar yazılı hale getirilerek kayıt altına alınmaktadır ve ilgili çalışana tebliğ edilmektedir.

Disiplin uygulamaları, ihlalin niteliğine göre kademeli olarak uygulanmaktadır. Bu yaklaşım çalışana davranışını düzeltme fırsatı tanırken organizasyonu da hukuki risklerden korumaktadır.³⁵ Daha hafif ihlallerde sözlü veya yazılı ihtar mekanizması devreye girerken, tekrar eden veya daha ağır ihlallerde daha üst yaptırımlar uygulanmaktadır. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği kurallarına aykırılık, potansiyel riskleri nedeniyle daha hassas değerlendirilmekte ve gerekli durumlarda doğrudan daha ağır yaptırımlara konu olabilmektedir.³⁶ Kritik ihlallerde ise işverenin yasal çerçevede doğrudan fesih hakkı saklıdır.

Sistemin adil ve güvenilir şekilde işlemesi için benzer ihlallere benzer yaptırımlar uygulanması esastır. Bununla birlikte, çalışanın geçmiş güvenlik performansı ve varsa hafifletici unsurlar³⁷ dikkate alınarak daha esnek değerlendirmeler yapılabilir.

Tekrarlayan ihlaller ise sistemin caydırıcılığını korumak adına daha ağır şekilde ele alınmaktadır. Disiplin Kurulu kararlarına karşı çalışanlara belirli süreler içerisinde itiraz hakkı tanınmaktadır. Bu itirazlar, üst kurul tarafından değerlendirilmekte ve belirli bir süre içerisinde kesin karara bağlanmaktadır. Bu yapı, sürecin şeffaflığını artırırken aynı zamanda çalışanların haklarını koruyan bir mekanizma sunmaktadır.

Çimento sektöründe yürürlükte bulunan grup toplu iş sözleşmesinin disiplin hükümleri, çalışanların disiplin süreçlerinde referans kaynak olarak kullanılmalıdır. Bu sözleşmede; İSG ihlallerinin yaptırım karşılıkları ve disiplin sürecinin işleyişi ayrıntılı biçimde imza altına alınmıştır.

Sonuç olarak disiplin yönetimi; temsil gücü yüksek bir kurul yapısı, açık ve kayıtlı süreçler, objektif değerlendirme kriterleri ve tutarlı uygulamalar ile etkin şekilde yönetilmelidir. Bu yaklaşım, iş yeri düzenini sağlamanın yanı sıra, İSG kültürünün güçlenmesine ve güvenli çalışma ortamının sürdürülebilirliğine doğrudan katkı sağlamaktadır.

³⁵Cornell Law School – Legal Information Institute. (t.y.). Progressive discipline. https://www.law.cornell.edu/wex/progressive_discipline

³⁶ Consolidated Employers Organisation. (2021). Progressive discipline – revisited. <https://ceosa.org.za/progressive-discipline-revisited>

³⁷U.S. Department of Health & Human Services. (2022). 752: Discipline and adverse action. <https://www.hhs.gov/about/agencies/asa/ohr/hr-library/752>





1.4.2.2. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, organizasyon üyelerinin davranışlarını şekillendiren ve kontrol eden bir mekanizmadır. Bir kişinin veya kurumun davranışlarının sorumluluğunu almasını ve gerektiğinde arkasında yatan mantığı başkalarına açıklamasını gerektirmektedir. Yönetimsel, eğitimsel, ekolojik ve güvenlik boyutları bulunan bu kavram, İSG literatüründe "güvenlik hesap verebilirliği (safety accountability)" olarak karşılık bulmaktadır.^{38 39} Bu yaklaşım, bireylerin yalnızca kendi güvenliklerinden değil, aynı zamanda ekibin güvenliğinden de sorumlu oldukları bir ortamın oluşturulmasını ve sürdürülmesini sağlamaktadır.⁴⁰

Al-Arnous ve Abdelwahed (2022), güvenlik hesap verebilirliğini "havuç ve sopa" yaklaşımına dayanan bir güvenlik yönetimi modeli olarak nitelendirmektedir.⁴¹ Bu modele göre, çalışanların güvenli davranışlarını artırmak ve karar verme süreçlerini etkilemek için "ödül ve ceza" yöntemleri bir arada kullanılır. Bu yaklaşımda "havuç" (ödül) güvenli davranışı ödüllendiren terfi ve takdir gibi teşvikleri; "sopa" (ceza) ise kural ihlallerine yönelik finansal (maaş kesintisi vb.) veya idari yaptırımları (tutanak tutma, işten çıkarma vb.) temsil etmektedir. Araştırma bulguları, bu tür teşvik ve yaptırımları içeren güvenlik önlemlerinin, saha çalışanlarının güvenlik hesap verebilirliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve sorumluluk bilincini artırdığını göstermektedir.

Bazı araştırmalar, güvenlik hesap verebilirliğinin çalışanlarda güvenlik görevlerini yerine getirme konusunda bir yükümlülük duygusu oluşturmaya yardımcı olabileceğini ve bunun da İSG yönetim sisteminin uygulanmasına katkı sağlayacağını raporlamaktadır.⁴² Bu mekanizmanın işleyişi incelendiğinde, Geller (2001) güvenlik hesap verebilirliğini sonuca dayalı ve sürece dayalı hesap verebilirlik olarak ikiye ayırmış; kişisel güvenlik sorumluluğunun oluşturulmasında ikincisinin, yani davranış odaklı yaklaşımın daha önemli olduğunu vurgulamıştır.⁴³

Hesap verebilirliğin soyut bir kavramdan somut bir yönetim pratiğine dönüşebilmesi, bu davranışların hangi standartlara göre değerlendirileceğinin netleşmesine bağlıdır. Dolayısıyla; hem "ödül ve ceza" mekanizmasının adil bir zeminde işlemesi hem de sürece dayalı hesap verebilirliğin izlenebilir kılınması için belirli yapısal unsurların varlığı gereklidir:

³⁸Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: the neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 87–99.

³⁹Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.

⁴⁰Safety Made Simple. (n.d.). Safety accountability in the workplace. <https://safetymadesimple.com/safety-accountability-in-the-workplace/>

⁴¹Al-Arnous, A. B., & Abdelwahed, N. A. A. (2022). The impact of the implementation of safety measures on frontline workers' safety accountability: A Saudi Arabian case study of a well intervention business model. *Safety*, 8(4), 82.

⁴²Nadeem, M. A., Surienty, L., & Haque, M. M. (2022). Impact of organization decision making styles and safety accountability on occupational health and safety implementation: The moderating role of mimetic motives. *Frontiers in Public Health*, 10, 1004767.

⁴³Geller, E. S. (2001). *Beyond safety accountability*. Bloomsbury Publishing PLC.



1.4.2.3. Disiplin ve Hesap Verebilirliğin Yapı Taşları



a. İSG Kuralları

İSG Kuralları, güvenlik yönetiminde disiplin ve hesap verebilirlik süreçlerinin önemli bir yapı taşıdır. Bunun nedeni, belirli görevler için sorumlulukları ve sorumluları tanımlayarak hesap verebilirlik sağlaması ve çeşitli organizasyonel roller arasında ortak bir anlayış geliştirmeye yardımcı olmasıdır. İSG kuralları, uluslararası/ulusal çerçeveler, yasalar ve kurumun kendisi tarafından dahili olarak tanımlanan iç politikalar şeklinde olabilmektedir. Kuralların açık olması, çalışanın hangi davranışı sergilediğinde bir yaptırımla karşılaşacağını bilmesini (negatif pekiştirme ve ceza beklentisi) sağlar. Organizasyonel güvenlik uyumu, yasal ve/veya düzenleyici gerekliliklerin, güvenlik liderlerinin tanımladığı ve diğerlerinin uyguladığı uygulamalar ve prosedürler aracılığıyla karşılandığı anlamına gelmektedir.

İş Sağlığı ve Güvenliği kuralları çoğu organizasyonda tanımlıdır; ancak asıl önemli olan bu kuralların nasıl belirlendiği, nasıl anlatıldığı ve çalışan tarafından nasıl ve ne kadar sahiplenildiğidir. Sadece yazılı bir prosedür olarak kalan kurallar, sahada gerçek bir davranış değişikliği yaratmada yetersiz kalmaktadır.⁴⁴ Bu nedenle etkili bir İSG yönetimi için kuralların oluşturulma süreci kadar, onların kimliklendirilmesi ve görünür kılınması da kritik önem taşımaktadır.

İSG kurallarının belirlenmesi süreci, masa başında oluşturulan genel geçer maddelerden ziyade, organizasyonun kendi dinamiklerine dayanmalıdır. Özellikle geçmiş iş kazaları, ramak kala bildirimleri ve risk/tehlike analizleri bu noktada en değerli veri kaynaklarıdır. Sahada gerçekten risk yaratan davranışların analiz edilmesi ve ilgili operasyon ekiplerinin görüşlerinin alınması, kuralların hem gerçekçi hem de uygulanabilir olmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşım sayesinde çalışanlar, kendilerine "dayatılan" kurallar yerine, oluşumuna katkı sundukları bir sistemin parçası haline gelmektedir.

Belirlenen kuralların etkili olabilmesi için bir diğer önemli unsur ise basit, net ve akılda kalıcı olmasıdır. Çok sayıda, karmaşık ve yoruma açık kural setleri yerine, kritik riskleri hedefleyen sınırlı sayıda "altın kural" belirlenmesi, çalışanların bu kuralları içselleştirmesini kolaylaştırmaktadır.^{45 46} Bu noktada kurallara verilen isimlendirme de önemli bir rol oynamaktadır. "Prosedür 4.2" gibi teknik ifadeler yerine, güçlü ve akılda kalıcı bir çerçeve sunan isimler (örneğin "İSG'de 10 Altın Kural", "Hayat Kurtaran Kurallar" gibi) çalışan zihninde daha fazla yer etmekte ve iletişim gücünü artırmaktadır. Bu tür isimlendirmeler, kuralları sadece bir zorunluluk olmaktan çıkarıp, kurum kültürünün bir parçası haline getirmektedir.

Kuralların yayılımı sürecinde ise klasik eğitim yöntemlerinin ötesine geçilmesi gerekmektedir. Eğitim içerikleri, görsel materyaller, sahada kullanılan afişler, dijital ekranlar ve kısa video anlatımları ile desteklenen çok kanallı bir iletişim yaklaşımı benimsenmelidir. Özellikle gerçek saha hikayelerinin kullanılması, çalışanların kurallarla duygusal bağ kurmasını sağlamaktadır. Yeni işe başlayan çalışanlar için bu kuralların oryantasyon sürecinin temel bir parçası haline getirilmesi de sürdürülebilirlik açısından önemlidir.

⁴⁴Enhesa. (2025). Guide to behavior-based safety in the workplace. <https://www.enhesa.com/resources/article/workplace-behavior-based-safety/>

⁴⁵OHS Canada Magazine. (2025). Golden rules in workplace safety: A powerful tool or missed opportunity? <https://www.ohscanada.com/features/gold-en-rules-in-workplace-safety-a-powerful-tool-or-missed-opportunity/>

⁴⁶Aubrey Daniels International. (t.y.). Ensuring lifesaving rules really save lives. <https://www.aubreydaniels.com/media-center/safety/articles/ensuring-lifesaving-rules-really-save-lives>

Bununla birlikte, kuralların etkinliği sadece anlatılmasıyla değil, tutarlı bir şekilde uygulanmasıyla ölçülmektedir. İhlallerin belirli ve şeffaf bir disiplin süreci ile ele alınması, sistemin ciddiyetini ortaya koymaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, yaklaşımın yalnızca cezaya odaklanmaması; doğru davranışların da görünür kılınarak desteklenmesidir. Ödüllendirme ve tanıma mekanizmaları ile dengelenen bir sistem, çalışanların kurallara uyum motivasyonunu önemli ölçüde artırmaktadır.⁴⁷

Sonuç olarak, etkili bir İSG kural yönetimi; veri temelli belirleme, güçlü ve akılda kalıcı bir kimliklendirme, yaygın ve yaratıcı iletişim yöntemleri ile tutarlı uygulama adımlarının bir araya gelmesiyle mümkün olmaktadır. Bu bütüncül yaklaşım sayesinde kurallar, yalnızca yazılı dokümanlar olmaktan çıkarak, günlük iş yapış şeklinin doğal bir parçası haline gelmekte ve iş kazalarının önlenmesinde somut bir katkı sağlamaktadır.



b. Cezalar ve Yaptırımlar

Güvenlik yönetiminde disiplin ve hesap verebilirliği sağlayan en somut araçlar cezalar ve yaptırımlardır. Literatürde bu iki kavram genellikle birbirinin yerine kullanılsa da bahsedildiği bağlama göre kapsam alanları farklılaşabilmektedir:

Cezalar (Punishments): Önceden tanımlanmış bir kuralın veya güvenlik standardının ihlali sonucunda uygulanan, somut ve doğrudan karşılıklardır. Genellikle reaktif bir nitelik taşımakta ve ihlali gerçekleştiren bireye yönelik resmi bir disiplin prosedürü olarak uygulanmaktadır.

Yaptırımlar (Sanctions): Cezaları da içine alan ancak sosyal ve organizasyonel boyutuyla daha kapsayıcı olan bir çatı kavramı temsil etmektedir. Sadece resmi disiplin süreçlerini değil; bir davranışın kurumsal normlara aykırılığı nedeniyle ortaya çıkan dolaylı ve informal sonuçları da tanımlamaktadır.

İş güvenliğinde cezalar ve yaptırımlar; sözlü uyarı, yazılı ihtar, ücretsiz uzaklaştırma,⁴⁸ maaş kesintisi, görev yeri değişikliği, kademe düşüşü (down-grade) veya iş akdinin feshi şeklinde olabilir. Bu uygulamaların yanı sıra çalışma arkadaşları ve sosyal çevre tarafından uygulanan ayıplama, statü ve saygı kaybı gibi informal yaptırımlar da güçlü bir etki yaratabilmektedir. Güvenlik kültürünün ortak sorumluluk olarak benimsendiği kurumlarda, bu tür sosyal yaptırımlar ve geri bildirimler, kural ihlallerinin önlenmesinde kritik rol oynamaktadır.

Bu sistemlerin davranış üzerindeki etkisi caydırıcılık teorisi çerçevesinde ele alınabilir. Caydırıcılık teorisi, bireylerin rasyonel kararlar aldığı ve bir davranışın algılanan maliyetinin sağlayacağı faydayı aştığında söz konusu davranıştan kaçınılacağı varsayımına dayanmaktadır. Beccaria ve Bentham'a uzanan bu teorinin kurucu çerçevesi, bu süreci üç boyutta ele almaktadır: yaptırımın uygulanma kesinliği (certainty), hızı (celerity) ve şiddeti (severity).^{49 50} Ancak Tombs ve Whyte (2013), bu teorinin iş yeri güvenliği düzenlemesi bağlamında sıklıkla abartıldığını ve uygulamada beklenen caydırıcı etkiyi tam anlamıyla gösteremediğini ortaya koymaktadır.⁵¹

⁴⁷Aubrey Daniels International. (t.y.). Ensuring lifesaving rules really save lives. <https://www.aubreydaniels.com/media-center/safety/articles/ensuring-lifesaving-rules-really-save-lives>

⁴⁸Minnesota House Research Department. (t.y.). Deterrence in criminal justice: Evaluating certainty vs. severity of punishment. <https://www.house.mn.gov/hrd/-pubs/deterrence.pdf>

⁴⁹National Institute of Justice [NIJ]. (2016). Five things about deterrence. U.S. Department of Justice. <https://nij.ojp.gov/topics/articles/five-things-about-deterrence>

⁵⁰Tombs, S., & Whyte, D. (2013). The myths and realities of deterrence in workplace safety regulation. *The British Journal of Criminology*, 53(5), 746–763. <https://doi.org/10.1093/bjc/azt024>

⁵¹Tombs, S., & Whyte, D. (2013). The myths and realities of deterrence in workplace safety regulation. *The British Journal of Criminology*, 53(5), 746–763. <https://doi.org/10.1093/bjc/azt024>

Bu sınırlılık yalnızca teorik düzeyde kalmamaktadır. Rollinson ve arkadaşları (1997), yaptırımların keyfi, tutarsız veya haksız algılandığı durumlarda çalışanların kuralları meşru kabul etme eğilimlerinin zayıfladığını; bunun da güvenlik kurallarına karşı direnç, gizleme davranışları ve gönüllü uyumun azalmasıyla sonuçlandığını ortaya koymaktadır.⁵² İş sağlığı ve güvenliği alanında yapılan bazı çalışmalar ise cezanın şiddetinden ziyade kesinliğinin ve algılanan yakalanma olasılığının davranış üzerinde daha belirleyici olduğunu göstermektedir.⁵³ Bu durum, disiplin mekanizmasının yalnızca ağır yaptırımlar üzerine kurulmasının yeterli olmadığını; asıl etkinliğin ihlallerin tutarlı ve zamanında ele alındığına dair kurum içi inanca bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tüm bu bulgular, yaptırım odaklı yaklaşımların tek başına neden yetersiz kalabileceğine dair önemli bir zemin sunmaktadır. Bu sınırlılıkların pratikte nasıl karşılık bulduğu bir sonraki bölümde ele alınmakta; ardından Adil Kültür yaklaşımı bu sorunlara karşı geliştirilen bir çerçeve olarak sunulmaktadır.



c. Yaptırım Odaklı Disiplin ve Hesap Verebilirlik Sistemlerinin Riskleri: Gizleme ve Normalleşmiş Sapma

Sadece yaptırımlara dayalı sistemlerin iş sağlığı ve güvenliği kültürüne zarar veren ciddi yan etkileri bulunmaktadır. Bu durumun en belirgin sonuçlarından biri, cezalandırılma korkusu nedeniyle iş kazalarının ve ramak kala olayların gizlenmesidir. Rahimi (2010), cezaya odaklı güvenlik kültürlerinin, çalışanların yukarıya doğru güvenli raporlama davranışını zayıflattığını; bunun da risklerin erken aşamada görünür olmasını engelleyerek örgütsel öğrenme ve önleyici müdahale süreçlerini sekteye uğrattığını göstermektedir.⁵⁴ Çalışanlar, bir hata yaptıklarında suçlanacaklarını veya cezalandırılacaklarını düşündüklerinde, olayları raporlamaktan kaçınmakta ve bu durum organizasyonun öğrenme fırsatlarını ortadan kaldırmaktadır.⁵⁵

Bu durumun en somut yansıması, denetim ve teftiş dönemlerinde görülen "göstermelik uyum" davranışlarıdır. Denetim öncesinde çalışma alanının hızla kusursuz hâle getirilip, denetimden hemen sonra eski güvensiz düzene dönüşmesi, disiplin sisteminin sadece "ceza almamak" üzerine kurulduğunu göstermektedir. Bu tür davranışlar, yönetimin sahadaki gerçek riskleri ve sistematik zafiyetleri görmesini engellemekte; küçük ihlallerin zaman içinde olağanlaşmasına, yani "normalleşmiş sapma" (normalization of deviance) süreçlerinin gelişmesine zemin hazırlayarak kaza ve ramak kala olayların önünü açmaktadır.

Disiplin ve hesap verebilirlik mekanizmaları, istenmeyen davranışların engellenmesinde (kırmızı çizgilerin korunmasında) etkili olsa da, güvenli çalışma pratiklerinin bir yaşam biçimi olarak içselleştirilmesinde tek başına yeterli değildir. Cezanın etkisi genellikle kısa süreli kalmakta; denetim ve ceza tehdidi ortadan kalktığında davranışların eski güvensiz haline dönme eğilimi artmaktadır.

Bu nedenle, etkili bir İSG yönetim sistemi, cezaları yalnızca "kırmızı çizgiler" olarak tanımlanan ve tolerans gösterilmeyen kritik ihlaller için kullanılmalı; asıl odak noktasını güvenli davranışın geliştirilmesi ve sürdürülmesine yönelik ödüllendirme ve tanınma mekanizmalarına vermelidir.⁵⁶

⁵² Rollinson, D., Handley, J., Hook, C., & Foot, M. (1997). The disciplinary experience and its effects on behaviour: An exploratory study. *Work, Employment & Society*, 11(2), 283–311.

⁵³ Davey, J. D., & Freeman, J. E. (2011). Improving road safety through deterrence-based initiatives: A review of research. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 11(1), 29–37.

⁵⁴ Rahimi, R. (2010). Promotion of upward safe behavior, an essential step in successful implementation of HSE culture. *SPE Middle East Health, Safety, Security, and Environment Conference and Exhibition*. Society of Petroleum Engineers. <https://doi.org/10.2118/134190-MS>

⁵⁵ Gray, G. C. (2006). The regulation of corporate violations: Punishment, compliance, and the blurring of responsibility. *The British Journal of Criminology*, 46(5), 875–892. <https://doi.org/10.1093/bjc/azl005>

⁵⁶ Hudson, P. T. W., van der Graaf, G. C., Parker, D., Lawton, R., & Verschuur, W. L. G. (2000). HSE tools: Which tools are appropriate?. *SPE International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration and Production*. Society of Petroleum Engineers. <https://doi.org/10.2118/61229-MS>



d. Adil Kültür Yaklaşımı

Disiplin süreçlerini etkin ve adil biçimde yönetebilmek için yalnızca ceza odaklı yaklaşımların ötesine geçmek gerekmektedir. Bu bağlamda, Just Culture (Adil Kültür) yaklaşımı organizasyonlara güçlü bir çerçeve sunmaktadır.

Adil Kültür, hataların yalnızca bireyden kaynaklanmadığını, aksine büyük ölçüde kurum kültüründeki aksaklıkların bir sonucu olduğunu vurgulayan bir kavramdır. Bu kavramdan, ilk olarak James Reason'ın 1997 tarihli *Managing the Risks of Organizational Accidents* adlı kitabında⁵⁷ söz edilmiş ve güvenlik kültürünün temel bir bileşeni olarak konumlandırılmıştır. Reason'a (2000) göre güven, raporlama kültürünün temel unsurudur; raporlama kültürü ise ancak adil bir kültürün varlığında mümkündür. Adil kültür; kurum içinde suçlanamaz (blameless) eylemler ile suçlanabilir (blameworthy) eylemler arasındaki sınırın ortak bir anlayışla belirlendiği ortam olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre; kazaların, olayların, ramak kala durumların ve "ders niteliğindeki olayların" ayrıntılı bir analizini yapmadan, tekrar eden hata örüntülerini ortaya çıkarmak mümkün değildir.⁵⁸

Adil kültür, suçlama kültürünün (blame culture) tam karşısı olarak konumlanmaktadır. Bununla birlikte, suçlama içermeyen kültürle (no-blame culture) de eş tutulmamalıdır; çünkü bireyler, ihmal veya kasıtlı ihlal söz konusu olduğunda hesap verebilir olmaya devam etmektedir. Bir olay yaşandığında "Kim sebep oldu?" sorusu yerine "Ne yanlış gitti?" sorusuna odaklanılarak organizasyonel öğrenme süreci başlatılmaktadır.⁵⁹ Güvenlik ve hesap verebilirliği bir arada tutan bu yaklaşım, sistemdeki açıkları anlamayı hedeflemektedir.⁶⁰

Adil Kültür sisteminde disiplin, sonuca değil, uygunsuz davranışın kendisine bağlıdır. Bu yaklaşım bireysel hesap verebilirliği korurken, öğrenen bir kurum kültürünü de desteklemektedir. Dürüst insan hatası, organizasyon ve çalışanlar için bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilirken; kasıtlı ihlaller, zarar meydana gelmemiş olsa dahi disiplin işlemini gerektirebilmektedir. Reason (1997) hata tiplerini sürçme (slip), sekme (lapse) ve yanlış (mistake) olarak sınıflandırmış; Marx (2001) ise bu temeli geliştirerek risk içeren davranış ve pervasız davranış kategorilerini ekleyip her birine karşılık gelen yönetsel tepkileri tanımlamıştır.⁶¹

⦿ Hata (Error): Sürçme, sekme ve yanlış gibi kasıtsız eylemlerdir. Önerilen yönetsel tepki, çalışanı desteklemek ve hataya zemin hazırlayan sistemi yeniden tasarlamaktır.

⦿ Risk İçeren Davranış (At-risk Behavior): Kişinin riski önemsiz ya da haklı gördüğü için gerçekleştirdiği kural ihlallerini kapsamaktadır. Önerilen tepki, bireyi riskleri fark etmesi için yönlendirme ve koçluktur.

⦿ Pervasız/Umursamaz Davranış (Reckless Behavior): Ciddi bir riski bilinçli ve kasıtlı olarak görmezden gelmeyi kapsamaktadır. Bu durum disiplin işleminin gerekçesini oluşturmaktadır.

⁵⁷Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Routledge.

⁵⁸Reason, J. (2000). Human error: models and management. *BMJ*, 320(7237), 768–770. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>

⁵⁹Wikipedia. (t.y.). Just Culture. https://en.wikipedia.org/wiki/Just_culture

⁶⁰Dekker, S. (2012). *Just Culture: Balancing Safety and Accountability* (2nd ed.). Ashgate. https://www.researchgate.net/publication/306219612_Just_culture_Balancing_safety_and_accountability_2nd_edition

⁶¹Marx, D. (2001). *Patient Safety and the "Just Culture": A Primer for Health Care Executives*. Columbia University.

Endüstriyel Güvenlik Kültürü Enstitüsü (ICSİ) ise adil kültürü; insanların özgürce konuşmasını ve güvenle ilgili bilgileri raporlamasını sağlamak için güven ve şeffaflık iklimine dayanan bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır.⁶² Bu kültür; olumlu ve proaktif güvenlik davranışlarını tanıyıp ödüllendirmekte, hata bildirimini teşvik etmekte, istenmeyen olaylara yönelik adil yönetsel tepkileri güvence altına almakta ve tehlikeli ya da kabul edilemez davranışlar için önceden belirlenmiş net sınırlar çizmektedir. Aynı hatanın defalarca tekrarlanması, özellikle umursamaz bir tutumla birleştiğinde, ihmali işaret edebilmekte ve bu durum disiplin tedbirlerini meşrulaştırmaktadır.

Sonuç olarak Adil Kültür, disiplini ortadan kaldırmayı değil; disiplini daha tutarlı, daha adil ve organizasyonel öğrenmeyi destekler biçimde uygulamayı hedeflemektedir. Aşırı cezalandırıcı tepkiler açık hata bildirimini engellemekte ve kurumun güvenlik iyileştirme kapasitesini zayıflatmaktadır.⁶³

Disiplin uygulamaları, çalışanların tehlike ve kaza bildirimlerini engelleyecek şekilde tasarlanmamalıdır.

Disciplinary policies must not discourage reporting.
OSHA



e. İş Kazaları ile Disiplin ve Hesap Verebilirlik İlişkisi

İş kazaları işten kaynaklanan veya iş sırasında meydana gelen, ölümcül veya ölümcül olmayan bir yaralanmayla sonuçlanan olaylardır.⁶⁴ Ancak bu kazalar çoğu zaman tek bir olaydan ibaret değildir; aksine birbiriyle bağlantılı birçok nedenin bir araya gelmesiyle oluşur. Kazaların asıl kaynağını ise çalışanların sergilediği güvensiz davranışlar ile çalışma ortamındaki güvensiz koşullar oluşturur.⁶⁵ Çalışanlarda iş güvenliği disiplininin olmaması; hafif yaralanmalar, ağır yaralanmalar, ekipman hasarı ve hatta can kayıpları gibi ağır sonuçları tetikleyebilir. Bu nedenle, disiplinli bir iş güvenliği anlayışı, kuralların bir standart haline gelmesine ve çalışanların bu standartları günlük bir alışkanlık olarak benimsemesine katkı sunarak, kaza sayılarını azaltmak ve hatta tamamen ortadan kaldırmak (sıfır kaza) için gereklidir.

Disiplin ve hesap verebilirlik süreçlerinin başarısı için, kuralların sadece kaza olduğunda değil, kaza olmayan zamanlarda da herkes için eşit şekilde uygulanması gerekir.⁶⁶ Bu kapsamda OSHA (Amerikan İş Sağlığı ve Güvenliği İdaresi), bir çalışanın iş kazasını bildirmesi nedeniyle cezalandırılmasını yasaklar ve bunu bir "misilleme" olarak kabul eder. Kurum, disiplin kararının çalışanın yaralanmasıyla hiçbir ilgisi olmadığını, bu kararın tamamen kural ihlaline dayandığını açıkça gösterebilmelidir. Disiplin süreçlerinin her adımı titizlikle belgelenmeli, çalışanın ilgili disiplin uygulamasının nedenini ve güvenliğe dair sorumluluklarını anlamasına yardımcı olacak şekilde desteklenmelidir. Disiplin uygulamaları cezalandırıcı bir yaklaşımdan ziyade eğitici ve düzeltici olmalıdır.

⁶²ICSİ – Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle. (2024). Fair and Just Culture – Definition. <https://www.icsi-eu.org/en/mag/fair-just-culture-definition>

⁶³Dekker, S. (2012). Just Culture: Balancing Safety and Accountability (2nd ed.). Ashgate. https://www.researchgate.net/publication/306219612_Just_culture_Balancing_safety_and_accountability_2nd_edition

⁶⁴Uluslararası Çalışma Örgütü. (2024). İş kazaları ve meslek hastalıklarının incelenmesi: İş müfettişleri için pratik bir rehber.

⁶⁵Tanwir, S. S., Huda, A. S., Latif, A., Syafii, A., & Aulady, M. F. N. (2024). Improving occupational health and safety discipline for accident prevention through the implementation of the 5-S practice. *Asian Journal of Toxicology, Environmental, and Occupational Health*, 1(2).

⁶⁶ALTRES. (2025). Can you discipline an injured worker who violates safety rules? <https://www.altres.com/laws-compliance/disciplining-injured-worker-who-violates-safety-rules/>

2.BÖLÜM: İŞ GÜVENLİĞİNDE ÖDÜLLENDİRME, TANINMA VE DİSİPLİN KÜLTÜRÜ

2.1. Ödüllendirme ve Tanınmanın Psikolojik Temelleri

İş yerinde güvenli davranışları teşvik etmek ve performansı artırmak için kurgulanan ödüllendirme ve tanınma sistemleri, temelini davranış bilimleri ve motivasyon kuramlarından almaktadır. İnsan davranışı, geçmişte ve günümüzde deneyimlenen koşullu olasılıkların bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda kullanılan ABC analizi; öncüller (Antecedents - A), davranışlar (Behaviors - B) ve sonuçlar (Consequences - C) arasındaki ilişkiyi sistematik olarak incelemektedir.⁶⁷ Talimatlar ve hedefler gibi öncüller davranışın oluşması için zemin hazırlasa da davranışın asıl belirleyicisi onu takip eden sonuçlardır.

Ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin bir diğer psikolojik dayanağı "Bilişsel Çelişki" (Cognitive Dissonance) kuramıdır. Bu kurama göre, çalışanlar ödüllendirme ve tanınma mekanizmaları aracılığıyla güvenli davranış sergilemeye teşvik edildiklerinde, zamanla tutumlarını ve inançlarını da bu davranışlarıyla uyumlu hale getirirler.⁶⁸ Dolayısıyla, başlangıçta dışsal bir motivasyonla başlayan süreç, zamanla içselleştirilmiş bir güvenlik değerine dönüşebilmektedir. Ancak, ödüllendirme ve tanınmanın yanlış davranışlara bağlanması durumunda, içsel motivasyon zarar görebilir ve spontane güvenli davranışlar, sadece "ödül kazanmak için yapılan" davranışlara dönüşebilir.⁶⁹

İş sağlığı ve güvenliği yönetiminde bu kuramsal yaklaşımlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ödüllendirme ve tanınmanın bir teşvik sistemi olmanın yanı sıra stratejik bir davranış ve kültür yönetimi aracı olarak ele alınması gerektiği görülmektedir. Bu perspektif, hedeflerin ancak çalışanın gelişim, aidiyet ve takdir edilme gibi motivasyonel ihtiyaçlarıyla harmanlandığında kalıcı bir davranış değişikliğine dönüşebileceğini göstermektedir.

2.2. Ödüllendirme ve Tanınmanın Güvenlik Kültürüne Katkıları

İş sağlığı ve güvenliği (İSG) alanında olumlu davranışların teşvik edilmesi ve güvenlik kültürünün güçlendirilmesinde, ödüllendirme ve tanınmaya dayalı sistemlerin etkili bir araç olduğu vurgulanmaktadır. Kurumsal düzeyde yapılandırılmış iş sağlığı ve güvenliği ödüllendirme ve tanınma sistemleri; bireylerin, ekiplerin ve organizasyonların güvenli davranışlara yönelik motivasyonunu artırmakta ve yüksek performans hedeflerine ulaşılmasını desteklemektedir.⁷⁰

Oswald ve arkadaşlarının (2019) inşaat sektöründe yaptığı bir araştırma, ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin çalışanların %65'inden fazlasını güvenli çalışmaya teşvik ettiğini ve iş arkadaşlarının güvensiz davranışlarına müdahale etme konusunda onları cesaretlendirdiğini ortaya koymaktadır.⁷¹

⁶⁷ Sulzer-Azaroff, B. (1987). The modification of occupational safety behavior. *Journal of Occupational Accidents*, 9(3), 177-197.

⁶⁸ Rahimi, R. (2010). Promotion of upward safe behavior, an essential step in successful implementation of HSE culture. *SPE Middle East Health, Safety, Security, and Environment Conference and Exhibition. Society of Petroleum Engineers*. <https://doi.org/10.2118/134190-MS>

⁶⁹ Hudson, P. T. W., Parker, D., Lawton, R., Verschuur, W. L. G., van der Graaf, G. C., & Kalf, J. (2000). The hearts and minds project: Creating intrinsic motivation for HSE. *SPE International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration and Production. Society of Petroleum Engineers*. <https://doi.org/10.2118/61095-MS>

⁷⁰ Occupational Safety and Health Administration. (n.d.). Celebrate excellence: Recognize safety and health achievements. U.S. Department of Labor. <https://www.osha.gov/safeandsound>

⁷¹ Oswald, D., Sherratt, F., & Smith, S. (2019). How safety rewards can help and hinder: A case study. *Professional Safety*.

Bu bulguları destekler nitelikte, ödüllendirme mekanizmalarının organizasyonel kültür üzerindeki etkileri çok boyutludur. Etkin tasarlanmış teşvik programları, güvenliğin herkesin önceliği olduğu bir çalışma ortamı yaratarak, iş yerinde "kolektif sorumluluk" bilincini geliştirmektedir. Güvenlik çabalarının ödüllendirilmesi, çalışanlara sürekli bir pozitif pekiştirme sağlayarak, güvenliğin işin sahiplenil-mesi gereken bir parçası olduğu mesajını vermektedir. Güvenli davranışların bu şekilde pekiştirilmesi, iş tatminini yükseltmekte ve yönetici-çalışan ilişkilerini güçlendirmektedir.⁷² Ayrıca, güvenli çalışma pratiklerinin takdir edildiği organizasyonlarda çalışanlar, kurumun kendi iyi oluşlarına değer verdiğini hissetmekte; bu durum çalışan motivasyonunu ve kuruma bağlılığını artırarak daha işbirlikçi bir çalış-ma ortamı oluşturmaktadır.⁷³

Ancak bu motivasyonun sürdürülebilir olması için çalışanların güvenlik kurallarına sadece zorunluluk-tan değil, bu kuralların gerekliliğine inandıkları için, yani "duygusal bağlılıkla" (affective commitment) uymaları gerekmektedir. Duygusal bağlılık, değişimin çalışanın kendi iradesiyle desteklenmesi duru-mudur ve bireysel öğrenme, performans gelişimi ve uygulamaların başarısı üzerinde doğrudan etkilidir.⁷⁴

Sürecin operasyonel ve stratejik katkılarında ise güvenlik kurallarına uyumun artmasıyla birlikte kaza ve yaralanma oranlarının azalması bulunmaktadır. ILO (2011) tarafından aktarılan verilere göre; imalat ve inşaat gibi yüksek riskli sektörlerde teşvik programları sayesinde kaza oranlarının %50 ila %80 oranında azaldığı, hatta bazı maden işletmelerinde kayıp iş günü sayısının %89 ve %98 oran-larında düştüğü raporlanmıştır. Bu etkilerin geçici olmadığı, 11-12 yıllık uzun vadeli takip çalışmaların-da da kalıcılığını koruduğu görülmüştür.⁷⁵ Bu durum, hem nitelikli iş gücü kaybının önüne geçme hem de tazminat talepleri, üretim kesintileri ve sigorta maliyetlerinde sağlanan tasarruflar ile kurumların finansal sürdürülebilirliğine katkı sunmaktadır. Yatırımın getirisi (ROI) açısından incelendiğinde, fayda/maliyet oranının genellikle 2'ye 1'den büyük olduğu; yani şirketlerin harcadıkları her birim için en az iki birim tasarruf sağladıkları raporlanmıştır. Uzun vadede ise, güçlü bir güvenlik kültürüne sahip olan ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden şirketlerin kurumsal itibarı güçlenmekte; hem müşteriler hem de nitelikli iş gücü nezdinde daha tercih edilebilir bir konuma yükselmektedir.

2.3. Ödüllendirme ve Tanınma Sistemlerinde Disiplin Süreçlerinin Yeri

İSG ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin güvenilir, adil ve sürdürülebilir olabilmesi için disiplin süreçleriyle doğrudan ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda sistemde yalnızca olumlu davranışların teşvik edilmesi değil, aynı zamanda kritik kural ihlallerinin sistematik olarak dışlanması esastır.

Ödüllendirme ve tanınma sistemi kriterleri belirlenirken, değerlendirme döneminde çalışanın İSG kural ihlali nedeniyle resmi disiplin sürecine konu olmamış olması temel bir ön koşul olarak kabul edil-melidir. Bu doğrultuda;

- İSG kural ihlali nedeniyle Disiplin Kurulu'na sevk edilmiş,
- Sözlü veya yazılı ihtar almış,
- Devam eden veya sonuçlanmış bir disiplin cezası bulunan

⁷²McAfee, R. B., & Winn, A. R. (1989). The use of incentives/feedback to enhance work place safety: A critique of the literature. *Journal of Safety Research*, 20(1), 7-19.

⁷³ ISB Group. (2023). Improving workplace safety: The power of safety incentives. ISB Group Blog. <https://blog.isb-group.com/the-power-of-safety-incentives>

⁷⁴Turner Parish, J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.

⁷⁵International Labour Organization. (2011). Safety incentive programmes. *Encyclopaedia of occupational health and safety*. <https://www.iloencyclopaedia.org/part-vi-ii-12633/safety-programs/item/993-safety-incentive-programmes>

çalışanlar, ilgili değerlendirme döneminde, ödüllendirme ve tanınma kapsamı dışında tutulmalıdır.

Bu kriterin uygulanmasında gözetilmesi gereken temel sınır, raporlama davranışının hiçbir koşulda ödüllendirme ve tanınma dışında bırakma gerekçesi olarak kullanılamamasıdır. OSHA, işverenlerin bir çalışanın iş kazasını veya meslek hastalığını bildirmesi nedeniyle disiplin uygulamasını açıkça yasaklamaktadır (Bu konu 2.4.'te detaylı ele alınmıştır.). Bu nedenle, bir çalışanın ramak kala veya iş kazasını bildirmesi kriterlere uygunluğunu olumsuz etkilememeli; aksine bu tür bildirimler sistem içinde ayrıca değer görmeli ve teşvik edilmelidir. Dolayısıyla çalışanın ödüllendirme ve tanınmaya uygunluğunu etkileyen disiplin kriteri; belgelenmiş kural ihlaline dayalı olmalı, olayın raporlanmasına değil davranışın kendisine bağlı olmalı ve benzer ihlallerin tutarsız biçimde ele alındığı bir sistemde uygulanmamalıdır.

Ekip bazlı ödüllendirme ve tanınma süreçlerinde de aynı yaklaşım geçerli olmalıdır. Ekip düzeyinde yapılan değerlendirmeler özünde kolektif bir süreç değerlendirmesidir. Ekip üyelerinden birinin kasıtlı olarak bir İSG kuralını ihlal etmesi, bu sürecin bütünlüğünü etkilediğinden, ilgili ekibin değerlendirmesinde (Örneğin, "En Güvenli Ekip" ödülü) bu durum hesaba katılmalıdır. Bu kriterin uygulanmasındaki temel amaç; ödüllendirme ve tanınma süreçlerinin yalnızca performans göstergelerine değil, aynı zamanda sürdürülebilir ve tutarlı güvenli davranışlara dayanmasını sağlamaktır. Disiplin süreci ile çelişen bir ödüllendirme ve tanınma yaklaşımı, çalışanlar nezdinde sistemin adaletine ve güvenilirliğine zarar verebilmektedir.

Sistemin etkinliği, disiplin uygulamaları ile uyumlu ve tutarlı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu bütünlük sağlandığında, hem olumlu davranışlar teşvik edilmekte hem de iş sağlığı ve güvenliği kültürü organizasyon genelinde güçlendirilmektedir.

2.4. İş Sağlığı ve Güvenliği Ödüllendirme ve Tanınma Sistemleri için Düzenleyici Hususlar ve OSHA Yönergeleri

Güvenli bir çalışma ortamı sağlamanın ilk adımı, çalışanların ramak kala ve kazaları hiçbir yaptırım endişesi taşımadan özgürce raporlayabildiği bir güven iklimi oluşturmaktır. Ödüllendirme ve tanınma sistemleri, doğru kurgulanmadığında bu raporlama motivasyonunu zayıflatarak yasal risklere yol açabilmektedir. Bu bölümde, söz konusu sistemlerin düzenleyici çerçevesi, özellikle OSHA tarafından belirlenen standartlar ve yönergeler kapsamında ele alınmaktadır.

OSHA kayıt tutma mevzuatı kapsamında yer alan 29 CFR 1904.35 (Employee Involvement) standardı, çalışanların iş kazası ve meslek hastalıklarını misilleme korkusu olmaksızın bildirebilmesini zorunlu kılmaktadır. OSHA tarafından 12 Mart 2012 tarihinde yayımlanan resmî uygulama belgesi, güvenlik teşvik ve caydırıcı uygulamaların, çalışanların bildirim davranışlarını olumsuz etkilemesi hâlinde standardın ihlali anlamına gelebileceğini açıkça ortaya koymakta ve işverenlerin uyguladığı güvenlik teşvik (incentive) ve caydırıcı (disincentive) politikaların, çalışanların iş kazası ve meslek hastalığı bildirimlerini engelleyebileceğine dikkat çekmektedir.⁷⁶ OSHA'ya göre, çalışanların bildirim yapmaktan çekinmesi; tehlikeli koşulların fark edilmemesine, düzeltici önlemlerin alınamamasına ve iş kazalarının tekrarına yol açarak tüm iş gücü için sistematik bir risk yaratmaktadır. Bu nedenle, işverenlerin bildirim süreçlerini caydırıcı değil, destekleyici şekilde yapılandırmaları zorunludur.

⁷⁶Occupational Safety and Health Administration. (2012). Employer safety incentive and disincentive policies and practices. U.S. Department of Labor..2118/61095-MS

Bu kapsamda, OSHA'nın 2012 tarihli bildirisinde özellikle vurgulanan ve çalışanların bildirim yapmasını engelleyebilecek potansiyel ihlal niteliğindeki dört temel uygulama şu şekilde tanımlanmıştır:

Hata Aramaksızın Disiplin Cezası:



İşverenin, kazayı çevreleyen koşullara bakmaksızın, iş yerinde yaralanan çalışanlara disiplin cezası uygulama politikası gütmesidir. Bir yaralanmayı bildirmenin her zaman yasal koruma altındaki bir faaliyet olduğu vurgulanarak, bu tür bir politika kapsamında uygulanan disiplin, yasanın 11(c) bölümünün doğrudan ihlali olarak kabul edilmektedir.

Raporlama Süresi veya Şekli Üzerinden Disiplin:



Çalışanın yaralanmayı bildirme süresi veya şekli ile ilgili bir kuralı ihlal ettiği gerekçesiyle disipline edilmesidir. OSHA, işverenlerin raporlama prosedürleri oluşturma hakkını tanısa da bu kuralların makul olması gerektiğini ve çalışanın raporlama hakkını aşırı derecede zorlaştırmaması gerektiğini belirtmektedir. Örneğin, yaralandığını veya yaralanmasının ciddiyetini hemen fark edemeyen çalışanlar bu katı kurallarla cezalandırılmaz ve bu kurallar ayrımcılık için bir bahane olarak kullanılamaz.

Güvenlik Kurallarının Seçici ve Ayrımcı Uygulanması:



Çalışanın bir güvenlik kuralını ihlal ettiği gerekçesiyle disipline edilmesidir; ancak burada kuralın ayrımcılık için bir bahane (pretext) olarak kullanılıp kullanılmadığı esastır. Soruşturmada, işverenin bir yaralanma söz konusu olmadığında da ilgili kurala uyumu denetleyip denetlemediğine bakılmaktadır. Eğer kural ihlali yapan ama yaralanmayanlara ceza verilmiyor, kural yaralanan çalışanlara diğerlerinden daha katı şekilde uygulanıyorsa; bu durum bir misilleme göstergesidir.

Teşvik Programları ve Ödüllerin İptali:



Belirli bir süre kaza olmazsa ikramiye verilmesi veya bir kaza durumunda tüm ekibin ödülünden mahrum bırakılması gibi uygulamalar bu kapsamdadır. Eğer ödül, çalışanları raporlama yapmaktan vazgeçirecek kadar önemliyse, çalışan ödülü kaybetmemek veya ekip arkadaşlarını mağdur etmemek için yaralanmasını gizleyebilir. Bu durum, işverenin yaralanmaları kayıt altına alma yükümlülüğünü yerine getirememesine (failure to record) ve ilgili yönetmeliklerin ihlaline neden olmaktadır.⁷⁷

⁷⁷Occupational Safety and Health Administration. (2012). Employer safety incentive and disincentive policies and practices. U.S. Department of Labor. <https://www.osha.gov/laws-regs/standardinterpretations/2012-03-12-0>

Ancak OSHA, teşvik programlarının tamamen yasaklandığına dair oluşan yanlış algıyı düzeltmek amacıyla 11 Ekim 2018 tarihinde yeni bir açıklama yayımlamıştır. Bu bildiriye göre; işverenlerin güvenlik teşvik programları uygulaması yasak değildir; aksine, "iyi niyetli teşvikler" (örneğin tehlikeleri bildirmeyi teşvik eden programlar) her zaman serbesttir. Oran bazlı veya "sıfır kaza" ödüllerinin verilebilmesi için temel şart, işverenin çalışanların kazaları gizlemediğinden emin olması ve güvensiz koşulları bildirenleri ödüllendirmek gibi ek önlemler almasıdır.

Ayrıca kaza sonrası uyuşturucu testlerinin de otomatik olarak her olayda değil, kazanın kök nedenini bulmak için gerekli olduğu durumlarda yapılmasına izin verilmektedir. Örneğin bir forklift kazasında, sadece yaralanan çalışan değil, kazaya etkisi olabilecek diğer çalışanlar da (operatör vb.) test edilmelidir; böylece testin bir cezalandırma aracı değil, bir araştırma yöntemi olduğu ortaya konulur.⁷⁸

Düzenleyici kurumların teşvik programlarını denetlemenin yanı sıra başarılı uygulamaları ödüllendirdiği örneklerle de rastlanmaktadır. OSHA'nın küçük işletmeler (250'den az çalışanı olan) için geliştirdiği SHARP (Güvenlik ve Sağlık Başarı Tanınma Programı) buna örnektir.⁷⁹ Kapsamlı bir İSG yönetim sistemi kuran ve yaralanma oranları ulusal ortalamasının altında olan işletmeler bu programa kabul edilmektedir. Program, işletmelere sektörde "rol model" olarak tanınma itibarının yanı sıra, planlanmış OSHA denetimlerinden muafiyet ve sigorta primlerinde düşüş gibi somut faydalar sağlamaktadır.

⁷⁸Occupational Safety and Health Administration. (2018). Clarification of OSHA's position on workplace safety incentive programs and post-incident drug testing under 29 C.F.R. § 1904.35(b)(1)(iv). U.S. Department of Labor. <https://www.osha.gov/laws-regs/standardinterpretations/2018-10-11>

⁷⁹Occupational Safety and Health Administration. (t.y.). Safety and health achievement recognition program (SHARP). U.S. Department of Labor. <https://www.osha.gov/sharp>

3.BÖLÜM: İŞ GÜVENLİĞİ ÖDÜLLENDİRME & TANINMA SİSTEMİNİN YAPILANDIRILMASI



Sistem Oluşturulurken Bilinmesi Gerekenler

Güvenli çalışma alışkanlıklarını desteklemek amacıyla kurulan ödüllendirme ve tanınma sistemleri, çalışan motivasyonunu ve kurumsal hedefleri bir araya getiren önemli araçlardır. Bu sistemlerin sürdürülebilirliği, hem yasal çerçeveye uygun bir yapı kurulmasına hem de çalışanların ihtiyaçlarının doğru analiz edilmesine bağlıdır.

Bu sistemi tasarlamaya başlamadan önce dikkate alınması gereken bazı bilgiler aşağıdaki gibidir:

Karmaşıklıktan Kaçının: Eğer bir çalışan/ekip ödülü nasıl alacağını veya puanının nasıl hesaplandığını kolayca anlayamıyorsa, o sistemin pratikte karşılık bulması zor olacaktır. Sistemin kuralları basit, net ve her eğitim seviyesine hitap edecek kadar yalın olmalıdır.

Şeffaf ve Adil Olun: Sistemin kriterleri ve değerlendirme yöntemleri herkesin erişebileceği şekilde ilan edilerek çalışanların sisteme güven duyması sağlanmalıdır.⁸⁰ Başarı standartlarının kişiden kişiye veya birimden birime değişmediği ve ayrımcılık içermeyen somut verilere dayandığı gösterilerek sistemin adilliği gözetilmelidir.

Küçük Ölçekli Ödülleri Önceliklendirin ama Sık Ödüllendirin: Yılda bir kez verilen büyük bir ödül (örneğin bir tam altın) çalışanlarda "nasılsa kazanamayacağım" algısı yaratabilir. Bunun yerine aylık olarak dağıtılan konser biletleri, yemek çekleri veya "Ayın Güvenlik Elçisi" gibi sembolik ödüller motivasyonu sürekli canlı tutar.

"Çabaya" Puan Verin: Bir çalışanın o ay kaza yapmamış olması bazen sadece şanstır. Ancak bir çalışanın her sabah ekipmanını kontrol etmesi veya sahada gördüğü bir tehlikeyi bildirmesi bir çabadır. Sistem bu somut adımlar üzerine kurulursa, çalışanlar sonucu değil süreci kontrol etmeyi öğrenir.

İletişim Yöntemlerini Çeşitlendirin: Program sadece duyuru panosunda asılı bir yazı olmamalıdır. Çalışanın ya da ekibin hangi örnek davranışı nedeniyle ödüllendirildiği saha toplantılarında veya WhatsApp gruplarında paylaşılmalıdır. Başkasının takdir edildiğini görmek, diğer çalışanların "ben de yapabilirim" inancını artırır.

İletişim Yöntemlerini Çeşitlendirin: Program sadece duyuru panosunda asılı bir yazı olmamalıdır. Çalışanın ya da ekibin hangi örnek davranışı nedeniyle ödüllendirildiği saha toplantılarında veya WhatsApp gruplarında paylaşılmalıdır. Başkasının takdir edildiğini görmek, diğer çalışanların "ben de yapabilirim" inancını artırır.

Anlık Tanınmayı Önemseyin: Bir çalışan doğru bir davranış sergilediğinde, bunun takdiri aylar sonra gelmemelidir. Davranış ile ödüllendirme/tanınma arasındaki süre ne kadar kısa olursa, o davranışın tekrarlanma ihtimali o kadar artar. Bu kapsamda, başarıyı anında fark edebilmek için dijital araçlardan yararlanın; anlık geri bildirim alan çalışanların memnuniyetinin daha yüksek olduğunu unutmayın.

Yönetimsel Çabayı Sağlayın: İSG ödüllendirme ve tanınma sisteminin uygulamaya konması ve sürdürülebilirliği yönetimsel çaba, kararlılık ve tutarlılık ile mümkündür.

⁸⁰Russell, G. (2024). 6 tips for designing reward and recognition systems for maximum impact. Institute of Managers and Leaders.

Çalışanların Beklentilerini Analiz Edin ve Katılımını Sağlayın: Ödüllendirme ve tanınma sisteminin, çalışanlarla iş birliği ve danışma içinde geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır; çünkü bireyler, tanımlanmasına yardımcı oldukları hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba sarf ederler.⁸¹ Bu yaklaşım aynı zamanda ISO 45001:2018 Madde 5.4'ün zorunlu kıldığı bir yükümlülüktür. Madde 5.4, organizasyonların yönetici olmayan çalışanlar dahil tüm çalışanlarla danışma ve katılım süreçleri kurmasını; güvenlik politikaları, risk değerlendirme süreçleri ve iyileştirme önlemleri üzerinde çalışanların karar alma süreçlerine fiilen dahil edilmesini şart koşturmaktadır.⁸² Ödüllendirme ve tanınma sisteminin kriter ve araçlarının çalışanlarla birlikte tasarlanması bu yükümlülüğün somut bir uygulamasıdır. Bu kapsamda, tek tip bir ödüllendirme ve tanınma sistemi kurmak yerine, çalışanların neye değer verdikleri anketler, odak grup görüşmeleri gibi yollarla ölçülmelidir; çünkü bazıları kariyer gelişimi fırsatlarını isterken bazıları finansal ödülleri tercih edebilir.

Sistem Oluşturulurken Bilinmesi Gerekenler

Karmaşıklıktan Kaçının:

Kurallar basit, net ve her eğitim seviyesinden çalışan tarafından kolayca anlaşılır olmalıdır. Hesaplama yöntemleri şeffaf olmalıdır.

Şeffaf ve Adil Olun:

Kriterler herkese açık ilan edilmelidir. Değerlendirme kişiye göre değişmemeli, somut verilere dayanmalı ve ayrımcılık içermemelidir.

Küçük Ölçekli Ödülleri Önceliklendirin ama Sık Ödüllendirin:

Ulaşılması zor büyük ödüller yerine; sık verilen küçük, sembolik ödüller (konser bileti, "Ayn Güvenlik Elçisi" vb.) motivasyonu canlı tutar.

"Çabaya" Puan Verin:

Sadece "kazasızlık" sonucuna değil; risk bildirimi, ekipman kontrolü gibi proaktif "çalabalara" ve sürece odaklanın.

İletişim Yöntemlerini Çeşitlendirin:

Duyurular sadece panoda kalmamalıdır. Saha toplantıları ve dijital gruplar (Whatsapp vb.) aktif olarak kullanılarak başarı görünür kılınmalıdır.

Anlık Tanınmayı Önemseyin:

Takdir, doğru davranışın hemen ardından gelmelidir. Süre kısaltıkça davranış pekişir. Dijital araçlarla anlık geri bildirim sağlayın.

Yönetimsel Çabayı Sağlayın:

Sistemin başarısı ve sürdürülebilirliği; yönetimin görünür desteği, kararlılığı ve tutarlılığı ile mümkündür.

Çalışanların Beklentilerini Analiz Edin ve Katılımını Sağlayın:

"Tek tip" sistem yerine; çalışanların katılımıyla, anket ve görüşmelerle beklentileri analiz edilmiş bir yapı kurulmalıdır.

Görsel 4: Sistem Oluşturulurken Bilinmesi Gerekenler

⁸¹ Latham, G. P., & Baldes, J. J. (1975). The "practical significance" of Locke's theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 122-124.

⁸² International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 - Occupational health and safety management systems: Requirements with guidance for use (Clause 5.4). ISO.

9 Adımlı Yapı

Bu rehber kapsamında sunulan dokuz adımlı yapı, OSHA Tanınma Rehberi'nin sunduğu beş adım⁸³ temel alınarak geliştirilmiştir; iş güvenliğinde ödüllendirme ve tanınma sisteminin bütüncül ve sürdürülebilir bir yaklaşımla tasarlanmasını amaçlamaktadır. Süreç; sistemin amacının ve odak noktalarının netleştirilmesi ile başlayarak, uygun araç ve kriterlerin belirlenmesi, çalışan katılımının sağlanması ve sistemin etkin bir şekilde duyurulması ile devam etmektedir. Ardından başvuruların değerlendirilmesi, kazananların seçimi ve görünür kılınması süreçleriyle uygulama aşaması tamamlanmakta; sistemin yazılı hale getirilmesi ile kurumsallaşması sağlanmaktadır. Son aşamada ise etki ölçümü, raporlama ve sürekli iyileştirme adımları ile sistemin gelişimi güvence altına alınmaktadır. Bu yapı, kurumların güvenli davranışları teşvik eden, adil, şeffaf ve veri temelli bir ödüllendirme yaklaşımı oluşturmaya rehberlik etmektedir.

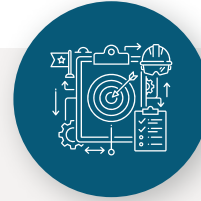
3.1. ADIM 1: Sistemin Amacının ve Odak Noktalarının Belirlenmesi

İş sağlığı ve güvenliğinde bir ödüllendirme ve tanınma sistemi tasarlamaya başlamadan önce atılması gereken ilk adım, sistemin neden kurulduğunu, kimleri kapsayacağını ve hangi kaynakları gerektireceğini net biçimde tanımlamaktır. Bu tanımlar yapılmadan hayata geçirilen sistemler, çalışanların sistemi yeterince sahiplenmemesi ve hedeflenen davranışsal değişimin üretilmemesi gibi riskleri beraberinde getirir.

Bu adım 4 temel süreçten oluşmaktadır:



Sistemin Amacının Netleştirilmesi



Sistemin Kapsamının Tanımlanması



Hedef Kitlenin Belirlenmesi



**Bütçe ve Kaynak Planlaması:
Finansal Sınırların Çizilmesi**



Sistemin Amacının Netleştirilmesi

Sistem, kurumun mevcut güvenlik kültürü ile ulaşmayı hedeflediği nokta arasındaki boşluğu kapatmak için tasarlanmalıdır. Bu nedenle amacı belirlerken soyut hedeflerden kaçınınız; sistemin çalışma ortamında hangi somut değişiklikleri yaratmasını beklediğinizi açıkça ifade edin.

⁸³ Occupational Safety and Health Administration. (2024). Celebrate excellence: Recognize safety and health achievements. U.S. Department of Labor. https://www.osha.gov/sites/default/files/resources_shp_recognition_guide.pdf

Kurumunuz için yanıtlamanız gereken sorular:

- ☉ Bu sistem hayata geçtiğinde çalışma ortamında ne farklı görünmelidir? (Örneğin: "Ramak kala bildirim sayısı %30 artmalıdır" veya "Toolbox toplantılarına katılım oranı %80'in üzerine çıkmalıdır.")
- ☉ Belirlenen amaçlar kurumun uzun vadeli güvenlik hedefleriyle ve mevcut güvenlik kültürü olgunluk seviyesi ile örtüşüyor mu?



Rehber Notu:

Güvenlik kültürü olgunluğu henüz gelişmekte olan bir kurumda, yenilikçi güvenlik projeleri beklemek yerine temel güvenli davranışların pekiştirilmesini önceliklendirin. Sistem hedefi olgunluk seviyesi ile orantılı olmalıdır.



Sistemin Kapsamının Tanımlanması

Sistemin sınırlarını belirlemek, hem çalışan beklentilerini doğru bir şekilde yönetebilmek hem de kurumda adalet algısını korumak açısından önemlidir. Neyin kapsama girdiği kadar neyin girmediği de açıkça ilan edilmelidir.

Kurumunuz için yanıtlamanız gereken sorular:

- ☉ Sistem, öncelikli olarak hangi unsurları (davranışlar, ölçülebilir sonuçlar veya iyileştirme fikirleri) görünür kılmayı ve ödüllendirmeyi hedeflemektedir?
- ☉ Sistem, iş sağlığı ve güvenliği ile ilişkili tüm konuları mı kapsayacak, yoksa iş süreçlerindeki belirli risk alanlarına (yüksekte çalışma, yüksek gürültü, kapalı alanda çalışma vb.) mı odaklanacaktır?
- ☉ Hangi durumlar (temel yasal zorunluluklara ve çalışan sorumluluklarına uyum vb.) sistemin kapsamı dışında bırakılacaktır?



Rehber Notu:

Kask takmak veya KKD kullanmak gibi zorunlu yasal yükümlülüklerle uyum, ödüllendirme kapsamına alınmamalıdır. Sistem, zorunlu olanın ötesine geçen proaktif katkıları görünür kılmak için kullanılmalıdır. Bu ayrımı çalışanlara baştan net biçimde iletmek, sistemin güvenilirliğini doğrudan etkiler.



Hedef Kitlenin Belirlenmesi

Ödüllendirme ve tanınma sisteminin kimleri kapsayacağı belirlenirken, öncelikle sistemin bireysel, ekip (grup) veya hibrit (karma) düzeyde mi işleyeceğine karar verilmelidir. Bu karar, ödüllendirme ve tanınma araçlarının seçiminden iletişim diline, kriter tasarımıyla değerlendirme yöntemine kadar sistemin pek çok bileşenini şekillendirecektir.



a. Bireysel Düzeyde Ödüllendirme ve Tanınma

Bireysel düzeydeki pekiştireçler, tek bir çalışanın spesifik güvenli davranışlarına ve proaktif katkılarını odaklanmaktadır. Bu düzeyde kurgulanan sistemler, birbirini tamamlayan iki temel psikolojik mekanizmaya dayanmaktadır.

Öz Yeterlik ve Yetkinlik Algısı: Bandura'ya göre öz yeterlik, bireyin belirli bir performans düzeyine ulaşmak için gerekli davranışları sergileme kapasitesine olan inancını ifade etmektedir; bu inanç bireyin hedeflerini, çaba miktarını ve güçlükler karşısındaki dayanıklılığını doğrudan belirlemektedir.⁸⁴ Bireysel ödüllendirme ve tanınma, çalışana güvenli davranışına ilişkin kişiselleştirilmiş doğrudan geri bildirim sunarak bu öz yeterlik algısını beslemektedir. Yeni bir güvenli alışkanlığın oluşturulmasında bireysel ödüller bu nedenle özellikle etkilidir; birey kendi çabasının somut karşılığını görmektedir.

Davranış-Sonuç Bağlantısı: Bireysel ödüller, davranış ile sonuç arasında daha güçlü ve doğrudan bir bağlantı kurarak çalışan memnuniyetini artırmaktadır.⁸⁵ Bu bağlantının netliği, hangi davranışın ödüle yol açtığını çalışanın açıkça görmesini sağlamakta ve güvenli davranışın tekrarlanma olasılığını güçlendirmektedir.

Bireysel değerlendirmenin başlıca riski ise; sadece bireysel ödüle odaklanmanın, iç rekabete yol açması ve ekip içi yardımlaşma motivasyonunu zayıflatmasıdır. Bu nedenle bireysel ödüllendirme ve tanınma kriterleri ölçülebilir bireysel çıktıların yanı sıra kolektif katkıya da alan açacak biçimde tasarlanmalıdır.



b. Ekip (Grup) Düzeyinde Ödüllendirme ve Tanınma

Grup temelli sistemlerde ödüllendirme ve tanınma, belirli bir ekibin, vardiyanın veya departmanın kolektif performansı üzerinden tüm üyelere eşit biçimde sunulmaktadır. Bu yapı, en güçlü etkisini birlikte çalışmanın zorunlu olduğu ortamlarda göstermektedir. Buna karşılık, ekip üyelerinin birbirinden görece bağımsız çalıştığı durumlarda neyin yüksek ekip performansı sayılacağını tanımlamak güçleşmekte ve bu belirsizlik adaletsizlik algısını beraberinde getirebilmektedir.⁸⁶

Ekip düzeyinde gerçekleştirilen ödüllendirme ve tanınma uygulamalarının katkıları aşağıdaki gibidir:

İş Birliği ve Sosyal Destek: Ekip ödülleri, "biz bir ekibiz" algısını güçlendirerek bireylerin birbirine sosyal destek sağlamasını teşvik etmektedir. Bu teşvik, çalışanların birbirlerini tehlikeli durumlarda uyarması ve koruması anlayışını beslemektedir.

Çalışan Bağlılığı ve Anlam Duygusu: Ekip temelli tanınma, çalışanların işlerini ve iş ile ilişkili sonuçlarını anlamlı buldukları durumlarda bağlılıklarını artırmaktadır. Bu artışın çalışma çabası üzerinde de dolaylı olarak kendini gösterdiği araştırmalarla ortaya konulmuştur.⁸⁷

Diğer yandan, yalnızca ekip düzeyinde değerlendirme yapmak bazı riskleri de beraberinde getirmektedir:

⁸⁴Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.

⁸⁵Pearsall, M. J., Christian, M. S., & Ellis, A. P. J. (2010). Motivating interdependent teams: Individual rewards, shared rewards, or something in between? *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 183–191.

⁸⁶CIPD. (2023). Incentives and recognition: Evidence review. Chartered Institute of Personnel and Development.

⁸⁷Presslee, A., Richins, G., Saiy, S., & Webb, A. (2023). Small sample field study: The effects of team-based recognition on employee engagement and effort. *Management Accounting Research*, 59, 100829.

Sosyal Kaytarma (Social Loafing) Riski: Latané Williams ve Harkins (1979), bireylerin grup içinde çalışırken yalnız çalışmaya kıyasla daha az çaba harcadığını deneysel olarak ortaya koymuş; bu olguyu sosyal kaytarma olarak tanımlamıştır.⁸⁸ Ekip ödülleri bireysel katkıyı görünmez kıldığı durumlarda bu etki belirginleşmekte; sorumluluk kalabalık içerisinde görünmez hale gelebilmektedir. Bireysel katkının tanımlanabilir ve izlenebilir kılınması ise sosyal kaytarmanın önündeki en güçlü engellerden biri olarak öne çıkmaktadır.

Yüksek Performanslı Çalışanların Geri Çekilmesi Riski: Ekip düzeyinde eşit dağıtım her zaman adil algılanmayabilmektedir. Eşit dağıtım ile adil dağıtım arasındaki farkın göz ardı edildiği durumlarda, özellikle katkı farklılıklarının görünmez hale gelmesi, yüksek performans gösteren çalışanların motivasyonunda azalmaya ve zamanla çaba düzeyinde geri çekilme davranışlarına yol açabilmektedir. Bu durum, ekip içi performans dengesini zayıflatma potansiyeli taşımaktadır.

Raporlama Baskısı Riski: Ekip ödülleri kaza sayısı gibi sonuç göstergelerine bağlandığında, çalışanlar ödülü korumak için olayları gizleme yönünde sosyal baskıya maruz kalabilmektedir. Bu nedenle ekip ödülleri ağırlıklı olarak süreç ve proje/iyileştirme odaklı kriterlere (ekipçe yapılan risk bildirimleri, iyileştirme önerileri, güvenli davranış gözlemleri) dayandırılmalıdır.

Bu nedenle ekip düzeyinde ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin aşağıdaki tasarım ilkeleri doğrultusunda yapılandırılması kritik önem taşımaktadır:

“

Rehber Notu:

- *Ekip ödülleri, bireysel katkıyı tamamen görünmez kılmayacak şekilde kurgulanmalıdır.*
- *Değerlendirme kriterleri sonuç göstergelerinden ziyade süreç göstergelerine (risk bildirimleri, güvenli davranış gözlemleri, iyileştirme katkıları vb.) dayandırılmalıdır.*
- *Ekip performansı değerlendirilirken rol, iş yükü ve sorumluluk farklılıkları dikkate alınmalıdır.*
- *Ekip temelli ödüller, mümkün olduğunda bireysel tanıma ve geri bildirim mekanizmaları ile birlikte kullanılmalıdır.*
- *Ölçüm kriterleri yalnızca nicelik (bildirim sayısı vb.) değil; kalite (uygulanabilirlik, etki düzeyi) ve katılım (kaç çalışanın sürece dahil olduğu) boyutlarını da içermelidir.*

Bu çerçevede ekip ödülleri, doğru tasarlandığında iş birliğini, karşılıklı sorumluluğu ve güvenlik kültürünü güçlendiren etkili bir araç haline gelirken; yanlış kurgulandığında adalet algısını zedeleyen, bireysel katkıyı görünmez kılan ve risklerin raporlanmasını zayıflatan bir mekanizmaya dönüşebilmektedir. Bu nedenle ekip temelli sistemlerin, bütüncül bir ödüllendirme ve tanınma yaklaşımının parçası olarak ele alınması ve diğer mekanizmalarla dengeli şekilde kullanılması gerekmektedir.

⁸⁸Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832.



c. Hibrit (Karma) Yaklaşım

Hibrit model, bireysel sorumluluğu ekip başarısıyla bir arada ele alan yapıdır. Her iki düzeyin güçlü yanlarını birleştirirken her birinin sınırlılıklarını da dengeleyen bu yaklaşım, ekip ve bireysel ödüllendirme stratejilerini bir arada kullanarak organizasyonel değişim ve başarı için güçlü bir kaldıraç işlevi görmektedir.

Sosyal Kaytarmanın Önlenmesi: Yalnızca ekip ödülü verildiğinde bazı üyeler çaba sarf etmeksizin kolektif başarıdan pay alabilmektedir. Hibrit model, bireysel katkıyı da ayrıca tanıyarak bu riski dengelemektedir. Bireysel ödüller davranış ile sonuç arasında daha güçlü ve doğrudan bir bağlantı kurarken, paylaşılan ödüller ekip üyelerini birbirine yardım etmeye ve iş birliğine yöneltmektedir. Hibrit yapı bu iki etkiyi eş zamanlı sürdürerek her ikisini de güçlendirmektedir.

Hem Bireye Hem Ekibe Katkı Sağlamak: Bireysel ödüller tek başına ekip dinamiklerine çok az katkı sağlayabilmekte, hatta zaman zaman ekip performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Ekip çalışması açısından kritik olan ve kişisel başarısından fedakârlık ederek ekip üyelerine destek olan çalışanlar bireysel ödül kriterlerini nadiren karşılayabilmektedir.⁸⁹ Hibrit yapı, bu çalışanları da görünür kılarak sistemin adaletini güçlendirmektedir.

Kültürel Dönüşüm: Hibrit model, güvenliği hem kişisel bir değer hem de sosyal bir norm haline getirerek organizasyonun güvenlik kültürü gelişimini hızlandırma potansiyeli taşımaktadır.

Kurumunuz için yanıtlamanız gereken sorular:

- Sistem bireysel düzeyde mi, ekip düzeyinde mi, yoksa her ikisini birden kapsayan hibrit bir modelle mi uygulanacaktır?
- Sistem hangi çalışan gruplarını kapsayacaktır? (Saha çalışanları, ofis personeli, saha yöneticileri, alt işveren çalışanları)
- Farklı gruplar için ortak kriterler mi kullanılacak, yoksa çalışma statüsüne göre ayrı kriterler mi belirlenecektir?



Rehber Notu:

Alt işveren çalışanlarını kapsam dışında bırakmak, aynı çalışma alanında iki farklı güvenlik standardının fiilen var olması anlamına gelir ve bütüncül güvenlik kültürünü zayıflatma riski oluşturur. Bu nedenle, tüm çalışan gruplarını dahil eden, kapsayıcı bir sistem oluşturulmalıdır.

⁸⁹Incentive Research Foundation. (2022). Academic Research in Action: Individual or Team-Based Incentives? <https://theirf.org>



Bütçe ve Kaynak Planlaması: Finansal Sınırların Çizilmesi

Sistemin uzun vadeli ve istikrarlı bir şekilde yürütülebilmesi için finansal sınırların ve operasyonel kaynakların en baştan netleştirilmesi gerekir. Bütçe planlaması yalnızca ödül maliyetlerini değil; başvuruların toplanması, değerlendirilmesi, sonuçların duyurulması ve sistemin izlenmesi için gereken zaman ve insan kaynağını da kapsamalıdır.

ISO 45001:2018 Madde 5.1, üst yönetimin İSG yönetim sistemine yönelik kaynak sağlama sorumluluğunu açıkça tanımlamakta ve liderliğin bu alana gösterdiği taahhüdün görünür davranışlarla desteklenmesini zorunlu kılmaktadır.⁹⁰ Ödüllendirme ve tanınma sistemi için bütçe tahsis etmek ve bunu düzenli olarak güvence altına almak bu liderlik taahhüdünün ölçülebilir bir göstergesidir.

Kurumunuz için yanıtlamanız gereken sorular:

- ❏ Sistemin tasarlanması ve sürdürülmesi için gerekli olan bütçe kalemleri nelerdir? (Bkz. Şablon 9 – Bütçe Planlama Şablonu)
- ❏ Sistemin yıllık maliyeti için öngörülen bütçe ne kadardır ve bu bütçe hangi iş biriminin yönetiminde olacaktır?
- ❏ Başvuruların toplanması, değerlendirilmesi ve sonuçların iletilmesi süreçleri için kimler, ne kadar zaman ayıracaktır?

“

Rehber Notu:

Bütçenin her zaman yüksek olması gerekmez; asıl önemli olan sistemin kesintiye uğramamasıdır. Ekonomik kısıtların olduğu dönemlerde sistemi tamamen durdurmak yerine, maliyet gerektirmeyen tanınma yöntemlerini (yöneticiden gelen kişisel bir teşekkür mesajı, pano duyurusu veya dijital takdir kartı gibi) baştan planın bir parçası olarak tasarlayın. Bu, sistemin güven ve bağlılık krizlerinde bile işlevselliğini korumasını sağlar. (Bkz. Bölüm 4.2 – Kriz Dönemlerinde Süreç Yönetimi)

⁹⁰International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems: Requirements with guidance for use (Clause 5.1). ISO.

Stratejik Planlama

Kontrol Listesi ve Çalışma Tablosu

Sistemin temelini sağlam atmak için, tasarım aşamasında aşağıdaki sorunların her biri için kurumunuza özel, net bir yanıt oluşturulduğundan emin olun.

Bu tabloyu doldurmak, projenin ilerleyen aşamalarında pusulanız olacaktır.

Planlama Alanı	Soru	Tanım ve Kararlarınız (Lütfen Doldurunuz)	Durum
 Hedeflenen Değişim	Bu sistemle çalışma ortamında tam olarak hangi somut değişimlerin gerçekleşmesi hedeflenmektedir? (Vizyonunuz nedir?)	 	☐
 Stratejik Uyumluluk	Belirlenen amaçlar; kurumun temel değerleri, uzun vadeli iş hedefleri ve güvenlik kültürü olgunluğuyla ne kadar örtüşüyor?	 	☐
 Sistemin Odağı	Ana odak noktası ne olacak? (Örn: Sadece güvenli davranışlar mı, performans çıktıları mı, yoksa yenilikçi fikirler mi?)	 	☐
 Tematik Kapsam	Hangi spesifik İSG konuları önceliklendirilecek? (Örn: Özellikle yüksekte çalışma, KKD kullanımı veya forklift trafiği vb.)	 	☐
 Sınırlar ve Kapsam Dışı	Hangi durumlar veya standart sorumluluklar (yasal zorunluluklar, rutim görevler vb.) sistemin dışında tutulacaktır?	 	☐
 Hedef Kitle	Sistem kimleri kapsıyor? (Mavi yaka, beyaz yaka, ekip yöneticileri, alt yükleniciler vb. nasıl dahil edilecek?)	 	☐
 Kriter Yapısı	Gruplar için ortak kriterler mi kullanılacak, yoksa çalışma statüsüne özel (rol/sorumluluk bazlı) kriterler mi belirlenecek?	 	☐
 Uygulama Düzeyi	Ödüllendirme ve tanınma hangi seviyede yapılacak?	☐ Bireysel Düzeyde ☐ Ekip Düzeyde ☐ Hibrit (Her İki)	☐
 Finansal Kaynaklar	Sistemin yıllık işletme maliyeti (ödülleri, materyaller, etkinlikler vb.) ne kadar olacak ve bu bütçe hangi iş biriminin yönetiminde olacaktır?	 	☐
 Operasyonel Kaynak	Değerlendirme, takip, verilerin analizi ve duyuru süreçleri için kimlerin, ne kadar vakit ayırması planlanıyor?	 	☐

Uygulama İpucu: Bu aşamada vereceğiniz yanıtlar ne kadar net ve spesifik olursa, sonraki adımlarda ödüllendirme ve tanınma türlerini, değerlendirme yöntemini belirlemek o kadar kolaylaşacaktır. Muğlak ifadelerden (Örn: "Daha güvenli olacağız") kaçının, somut hedeflere (Örn: "Zorunlu kural ihallerini %30 azaltacağız" veya "Ramak kala bildirimlerini %20 oranında artıracaktır") odaklanın.

Görsel 4: Stratejik Planlama Kontrol Listesi ve Çalışma Tablosu

Bu sorular üzerinden oluşturulan net çerçeve, başvuruların nesnel bir şekilde değerlendirilmesine ve sistemin güvenlik kültürü üzerinde somut bir etki yaratmasına temel oluşturacaktır.

3.2. Adım 2: Ödüllendirme ve Tanınma Araçlarının Seçilmesi

Ödüllendirme ve tanınma araçlarının seçimi, sistemin çalışanlar üzerindeki etkisini ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini doğrudan belirleyen en kritik tasarım aşamasıdır. Bu süreçte bütçenin yanı sıra, seçilen aracın çalışmada bırakacağı kalıcı etkiyi, güvenlik kültürüne olan katkısını ve farklı çalışan gruplarının motivasyon yapısını gözlemek gerekir. Somut kazanımlar sunan ödüllendirme araçları ile görülme ve takdir edilme ihtiyacını karşılayan tanınma araçlarını bir arada kurgulayan hibrit bir yapı, sistemin etki alanını önemli ölçüde genişletecektir.



a. Ödüllendirme Araçları

Ödüllendirme araçları, belirli bir başarı veya katkı karşılığında çalışanlara sunulan somut kazanımlardır. Bu araçlar, sağladıkları faydanın niteliğine göre maddi ve sembolik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

● Maddi Ödüller: Kurum için bir maliyeti, çalışan için ise ekonomik bir karşılığı olan araçlardır. Kendi içinde üç gruba ayrılır:

Finansal Kazanımlar: Maaşa ek prim ödemeleri, nakit ödüller veya çeyrek altın gibi doğrudan parasal değeri olan teşvikler.

İdari ve Zaman Odaklı Ödüller: Ek ücretli izin hakları, belirli günlerde erken çıkış izni gibi çalışanın iş-özel hayat dengesini destekleyen ödüller.

Özel İhtiyaç ve Deneyim Temelli Hediyeler: Hediye/alışveriş çekleri, tiyatro/konser biletleri veya tatil rezervasyonları gibi somut ürünler veya deneyimler.



Rehber Notu:

Maddi ödülün büyüklüğünü belirlerken, ödülün raporlamama baskısı yaratmayacak düzeyde tutulması ve ağırlıklı olarak sürece katkı sağlayan proaktif davranışlara (risk bildirimi, iyileştirme önerisi gibi) bağlanması esastır.

● Sembolik Ödüller: Plaket, sertifika, rozet veya üniforma/baret üzerine takılan özel işaretler; çalışanın yetkinliğini temsil eden ve iş yerindeki statüsünü pekiştiren araçlardır. Maddi değerinden bağımsız olarak güçlü bir motivasyonel etki yaratabilir; çalışanın güvenlik disiplinine olan bağlılığını hem bireysel hem de sosyal düzeyde görünür kılar.

Ödüllendirme Araçları

Ödüllendirme araçları, belirli bir başarı veya çaba karşılığında çalışanlara sunulan somut kazanımlardır. Bu araçlar, sağladıkları faydanın niteliğine göre kendi içinde maddi ve sembolik olarak ikiye ayrılmaktadır:

Maddi Ödüller

Şirket için bir maliyeti, çalışan için ise ekonomik bir karşılığı olan araçlardır. Bu kategori kendi içinde üç temel gruba ayrılabilir:

Finansal Kazanımlar

Maaşa ek prim ödemeleri, nakit ödüller veya çerek altın gibi doğrudan parasal değeri olan teşvikler.

İdari ve Zaman Odaklı Ödüller

Ek ücretli izin hakları, belirli günlerde erken çıkış izni gibi çalışanın iş-özel hayat dengesini destekleyen ödüller.

Özel İhtiyaç ve Deneyim Temelli Hediyeler

Hediye/alışveriş çekleri, konser/tiyatro biletleri veya tatil rezervasyonları gibi somut ürünler veya etkinlikler.

Dikkat: Maddi ödüllerin boyutu belirlenirken, ödülün "kazayı gizleme" baskısı yaratmayacak düzeyde tutulmasına ve daha çok güvenli sürece katkı sağlayan çabalara (risk bildirimi vb.) odaklanmasına dikkat edilmelidir.

Sembolik Ödüller



Plaket, sertifika.



Rozet, özel işaretler.



Üniforma/Baret eklentileri.



Plaket, sertifika, rozet veya üniforma/baret üzerine takılan özel işaretler çalışanın yetkinliğinin bir simgesi olarak işlev görür. Bu tür ödüller, çalışanın iş yerindeki statüsünü pekiştirerek güvenlik disiplinine olan bağlılığını artırır.

Görsel 5: Ödüllendirme Araçları



b. Tanınma Araçları / Kanalları (Manevi Takdir ve Sosyal Tanınma)

Tanınma araçları; proaktif güvenlik davranışlarını pekiştirmek, bu davranışları sergileyen çalışanların katkılarını görünür kılmak ve kurumda proaktif bir İSG yaklaşımını yerleşik hale getirmek amacıyla kullanılan içsel araçlardır. Maddi bir karşılık içermeyen bu yöntemler, çalışan bağlılığını ve ekip uyumunu güçlendirmenin en etkili yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu kabulü saha verisiyle destekleyen bir araştırmada Houette ve Mueller-Hirth (2022), yüksek riskli endüstrilerde sekiz sahada yürütülen nitel çalışmada yöneticilerin çalışanların maddi ödüllerle motive olduğunu varsaydığını; ancak çalışanların büyük çoğunluğunun tanınmayı, kurumun gerçek ilgisini ve mesleki gelişim fırsatlarını çok daha değerli bulduğunu ortaya koymuştur.⁹¹

Tanınma uygulamaları, etki alanına göre üç düzeyde ele alınmaktadır:

Ç Akranlar Arası Tanınma (Peer-to-Peer): Tüm çalışanların, iş arkadaşlarının sergilediği güvenli davranışları fark etmesi ve bunu ifade etmesi üzerine kurulu bir yaklaşımdır.

Küçük Jestler: Bir çalışma arkadaşına kahve ısmarlamak veya çalışma alanına küçük bir ikram bırakmak

Yazılı İletişim: El yazısıyla hazırlanmış bir teşekkür notu veya kişinin yöneticisinin de dahil edildiği bir takdir e-postası iletmek

Anlık Geri Bildirim: Proaktif bir güvenlik davranış gözlemlendiğinde, hemen ve sözlü olarak geri bildirimde bulunmak

Sosyal Paylaşım Kanalları: Ortak alanlardaki duyuru panoları veya kurumsal dijital iletişim kanalları aracılığıyla çalışma arkadaşlarının katkılarını duyurmak

Ç Yönetici ve Takım Lideri Odaklı Tanınma (Managerial Level): Yöneticiler tarafından sunulan tanınma davranışları çalışanların motivasyonunu yükseltmekte, bağlılığı artırmakta ve güvenlik performansının iyileşmesini doğrudan desteklemektedir.

Toplantı Aracılığıyla Tanınma: Düzenli ekip toplantılarında proaktif davranış sergileyen bireylerin ve ekiplerin katkılarını açıkça dile getirmek

Resmi Takdir Belgeleri: Katkıları tescil eden sertifikalar, takdir mektupları veya teşekkür belgeleri hazırlamak

Ortak Etkinlikler: Güvenlik odaklı başarıları kutlamak amacıyla düzenlenen kahvaltı, öğle yemeği veya kısa toplantılar

Gelişim ve Kariyer Desteği: Mesleki gelişimi destekleyen eğitim fırsatları, mentorluk imkânları veya yetkinliği artıracak ek sorumluluklar

⁹¹Houette, B., & Mueller-Hirth, N. (2022). Practices, preferences, and understandings of rewarding to improve safety in high-risk industries. *Journal of Safety Research*, 80, 302-310.

Ö Kurumsal Düzeyde Tanınma (Organizational Level): Kurum genelindeki faaliyetler, proaktif davranışların en üst düzeyde fark edilmesini sağlamaktadır.

Üst Düzey Yönetim Teması: Üst düzey yöneticilerin güvenlik başarısı olan bir çalışanı şahsen ziyaret etmesi, araması veya yazılı bir mesaj iletmesi

Geniş Kapsamlı Duyurular: Aylık bültenlerde, kurumsal intranet sayfalarında veya diğer iletişim kanallarında başarı hikâyelerine yer verilmesi

Özel Törenler: Yıllık güvenlik etkinlikleri veya ödüllendirme ve tanınma sisteminde belirlenen dönem sonlarında düzenlenen törenlerle çalışanların güvenlik başarılarının paylaşılması ve kutlanması

Tanınma Araçları



Akranlar Arası Tanınma (Peer-to-Peer)

Tüm çalışanların birbirinin proaktif davranışlarını takdir etmesi.



Küçük Jestler



Yazılı İletişim



Anlık Geri Bildirim



Sosyal Paylaşım Kanalları



Yönetici ve Takım Lideri Odaklı Tanınma

Yöneticilerin motivasyonu arttıran, bağlılığı destekleyen takdiri.



Toplantı Aracılığıyla Tanınma



Resmi Takdir Belgeleri



Ortak Etkinlikler



Gelişim ve Kariyer Desteği



Kurumsal Düzeyde Tanınma

Kurum genelinde en üst düzeyde fark edilme ve stratejik uyum.



Üst Düzey Yönetim Teması



Geniş Kapsamlı Duyurular



Özel Törenler

Görsel 6: Tanınma Araçları



c. Ödüllendirme ve Tanınma Tercihlerini Etkileyen Faktörler

Sistemin adil ve kapsayıcı şekilde işletilebilmesi için, her çalışanın farklı bir motivasyon yapısına sahip olduğu baştan kabul edilmelidir.

Tercihleri şekillendiren başlıca faktörler şunlardır:

● Kuşaklararası Çeşitlilik: Farklı kuşakların ödüllendirme ve tanınmaya ilişkin tercihleri belirgin biçimde ayrılmaktadır. Incentive Research Foundation'ın (2023) çok kuşaklı işgücüne yönelik araştırması, erken kariyer dönemindeki çalışanların (Y ve Z kuşağı) sık, anlık ve dijital tanınma, öğrenme fırsatları ve amaç odaklı ödüllere; orta ve ileri kariyer dönemindeki çalışanların (X kuşağı ve Baby Boomers) ise otonomi, iş-özel hayat dengesi, mesleki deneyimin takdir edilmesi ve daha geleneksel tanınma biçimlerine daha yüksek değer atfettiğini ortaya koymaktadır.⁹²

Bununla birlikte, araştırmacılar kuşak kategorilerinin kesin sınırlar çizmediğini ve bireylerarası farklılıkların kuşaklar arası farklılıklardan zaman zaman daha belirleyici olabileceğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla kuşak verileri yol gösterici bir başlangıç noktası olarak kullanılmalı; sistemin tercih esnekliğini koruması sağlanmalıdır.

● İşin Niteliği ve Çalışan Profili: Çalışma ortamı, işin yapısı ve çalışan profili; ödüllendirme ve tanınma tercihlerini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Saha koşulları, işin günlük ritmi ve katkının kurumsal yapı içindeki görünürlük biçimi bakımından farklı deneyimler ortaya çıkabilmektedir. Bu farklılıklar, sistem tasarımında bir başlangıç sorusu olarak işlev görmelidir: "Bu rol, çalışanın katkısını ne sıklıkta ve ne ölçüde görünür kılıyor?" Bu sorunun yanıtı, hangi ödüllendirme ve tanınma araçlarının ve hangi zamanlamanın – anlık tanınma mı, dönemsel teşvikler mi – öne çıkarılacağına rehberlik edebilir.

● Kişilik Özellikleri ve İletişim Tercihleri: Her çalışan, kişilik özellikleri ile birbirinden ayrılmaktadır. Bu kapsamda, literatürdeki başlıca kişilik özelliği kuramlarından biri olan Büyük Beşli (Big 5)'de⁹³ dışadönük / içedönük olma boyutu tanınma tercihinin belirleyen önemli bir etken olarak değerlendirilmelidir.

Dışadönük Çalışanlar: Katkılarının saha toplantılarında, panolarda veya dijital kanallarda tanınmasından motive olurlar.

İçedönük Çalışanlar: Kalabalık önünde öne çıkmaktan ziyade, yöneticiden gelen samimi ve kişisel bir teşekkür mesajı gibi bireysel temasları daha değerli bulabilirler.



Rehber Notu:

Tanınma yöntemini standartlaştırmak yerine çalışanlara tercihlerini belirtme imkânı sunmak, sistemin etkinliğini doğrudan güçlendirir. Bunun için anketler ve odak grup görüşmeleri gibi yöntemler kullanılabilir.

⁹²Incentive Research Foundation. (2023). Generational expectations of incentives: Effective rewards for a rapidly changing workforce. https://their.org/research_post/generational-expectations-of-incentives-effective-rewards-for-a-rapidly-changing-workforce/

Çalışan Tercihlerini Analiz Etmek İçin Öneri ve Soru Listesi



Genel Motivasyon ve Tercihler

Sizi iş yerinde en çok hangi tür takdir veya ödül motive eder?
Bir güvenlik başarısı gösterdiğinizde nasıl bir karşılık görmeyi beklersiniz?



Zamanlama ve Yöntem (İş Niteliği)

Bir başarı gösterdiğinizde, takdirin anında mı yoksa belirli bir dönem sonunda (örn: ay sonu toplantısı) yapılmasını tercih edersiniz?



İletişim Tercihi (Kişilik)

Başarınızın herkesin önünde duyurulması sizi motive eder mi, yoksa yöneticinizden özel bir teşekkür almayı mı tercih edersiniz?



Ödül Türü Tercihi

Maddi bir ödül (hediye çeki vb.) mü yoksa bir deneyim/gelişim fırsatı (ek izin, eğitim) mı sizin için daha değerlidir?

Görsel 7: Çalışan Tercihlerini Analiz Etmek İçin Öneri ve Soru Listesi

3.3. Adım 3: Ödüllendirme ve Tanınma Kriterlerinin Seçimi

Hangi katkıların, hangi gerekçeyle ödüllendirileceği ya da tanınacağı; sistemin adalet algısını, çalışan katılımını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle kriter tasarımı, sistemin en dikkat gerektiren aşamalarından biri olarak görülmelidir. Seçilecek kriterlerin SMART ilkelerine - spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zaman sınırlı - uygun olması; hem değerlendirme sürecinin güvenilirliğini artıracak hem de çalışanlara neyi, nasıl yapmaları gerektiği konusunda net bir yol haritası sunacaktır.

Kriterler;

- doğrudan kurumun İSG KPI'larına hizmet etmeli,
- kritik hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışları önceliklendirilmeli,
- çalışan katkısının ölçülebilir ve görünür olduğu alanları içermeli,
- proaktif ve önleyici yaklaşımları teşvik edilmelidir.

Kriterler yapılarına göre üç gruba ayrılır: sonuç odaklı, süreç odaklı ve proje/iyileştirme odaklı. Bu üçlü yapının teorik temeli, güvenlik performansının iki ayrı bileşenden oluştuğunu ortaya koyan çalışmalara dayanmaktadır: Griffin ve Neal (2000), güvenlik performansını zorunlu prosedürlere bağlılığı ifade eden uyum ile çalışma ortamına gönüllü katkıyı ifade eden katılım olarak ayırt etmiştir.⁹⁴ Bu ayırım, iki bileşenin farklı içsel mekanizmalara dayandığını ve birbirinin yerine geçmediğini göstermektedir. Süreç ve sonuç odaklı kriterler ağırlıklı olarak uyum boyutunu, proje ve iyileştirme odaklı kriterler ise katılım boyutunu yansıtmaktadır.

⁹⁴Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347–358. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.3.347>



a. Sonuç Odaklı Kriterler

Sonuç odaklı kriterler, belirli bir dönemde gerçekleşmiş olayların sıklığını ve nihai güvenlik verilerini ölçen gecikmeli (lagging) metriklerdir. Bu kriterler, kurumun genel güvenlik hedeflerine ulaşmış olup olmadığını sayısal olarak doğrulamak ve kurumun genel güvenlik performansını dönemler arası karşılaştırmalı olarak değerlendirmek için kullanılmaktadır.

Literatürde gecikmeli göstergeler (lagging indicators) olarak tanımlanan bu kriterler; iş kazası sayısı, kayıp iş günü oranı ve yaralanma sıklığı gibi sonuç verilerini kapsamaktadır. Temel sınırlılıkları ise geriye dönük bir ölçüm yapısına sahip olmalarıdır: Gecikmeli göstergeler ancak olay gerçekleştikten sonra bilgi üretir ve önleyici bir sinyal işlevi göremez.⁹⁴

Öte yandan sonuç göstergelerinin ödüllendirme sisteminin tek dayanağı haline getirilmesi ciddi bir risk taşımaktadır. Kazasızlık gün sayısı veya sıfır kaza hedefi gibi kriterler, çalışanların ödülü korumak amacıyla küçük yaralanmaları ve ramak kala olaylarını gizlemesine zemin hazırlayabilmektedir. Bu durum, mevcut güvenlik sistemindeki gerçek zayıflıkların görünmez kalmasına ve kurumun öğrenme kapasitesinin daralmasına yol açmaktadır. Bu risk, rehberin 2.4. ve 4.1. bölümlerinde de ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

Sonuç odaklı kriterler aşağıda örneklendirilmiştir:

İş Günü Kayıplı Kaza Sayısı: Yaşanan bir kaza veya yaralanma sonucunda, çalışanın bir sonraki vardiyasında işe dönemediği toplam gün sayısını ifade etmektedir. Bu veri, yaşanan kazaların iş gücü ve üretim üzerindeki etkisini ölçmek için kullanılır.

Kayıt Altına Alınabilir Toplam Kaza ve Yaralanma Oranı: İlk yardım seviyesini aşan ve tıbbi müdahale gerektiren tüm iş kazası ile meslek hastalığı vakalarını kapsayan genel bir istatistiktir. Bu oran, iş yerindeki genel güvenlik performansını diğer dönemlerle kıyaslamaya yardımcı olur.

İş Kazası Maliyetleri: Kazalar sebebiyle ortaya çıkan doğrudan (hastane giderleri, tazminatlar, vb.) ve dolaylı (üretim durması, ekipman hasarı, yeni personel eğitimi, vb.) tüm finansal yüklerin toplamıdır. Bu orandaki düşüş, güvenlik önlemlerinin kuruma sağladığı finansal faydayı gösterir.

Kazasız Geçen Gün Sayısı: İş yerinde herhangi bir kayıt edilebilir kaza veya yaralanma yaşanmadan geçen ardışık günlerin toplamıdır. Güvenli çalışma disiplininin sürdürüldüğü dönemleri takip etmek, kutlamak ve motivasyonu artırmak amacıyla bir gösterge olarak takip edilir. Tek başına bir ödüllendirme kriteri olarak kullanıldığında raporlamama riskini artırdığından, süreç ve iyileştirme odaklı kriterlerle mutlaka desteklenmelidir.

⁹⁴94 Hopkins, A. (2009). Thinking about process safety indicators. *Safety Science*, 47(4), 460–465. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2008.07.020>



b. Süreç Odaklı Kriterler

Süreç odaklı kriterler, İSG uygulamalarının gerçek zamanlı etkinliğini ve çalışanların sürece katılımını yansıtan öncü (leading) metriklerdir. OSHA, bu tür göstergeleri "iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin etkinliğine ışık tutan proaktif, önleyici ve öngörücü ölçümler" olarak tanımlamakta ve güçlü bir güvenlik programının hem öncü (leading) hem de gecikmeli (lagging) göstergeleri birlikte kullanması gerektiğini vurgulamaktadır.⁹⁵

Süreç odaklı kriterler aşağıda örneklendirilmiştir:

Tehlike ve Risk Bildirimi: Çalışma alanında fiziksel bir yaralanma veya hasar oluşmadan önce, potansiyel tehlike arz eden durumların fark edilip raporlanmasıdır. Bu bildirimlerin ödüllendirme ve tanınma kapsamına alınması, kazaların yaşanmadan önlenmesine yardımcı olur. Raporlama sayısındaki artış, güvenlik kültürünün olgunlaştığının en somut göstergelerinden biridir.

Ramak Kala Raporlamaları: İşyerinde meydana gelen; çalışan, işyeri ya da iş ekipmanını zarara uğratma potansiyeli olduğu halde zarara uğratmayan olaydır.

Bildirim Kalitesi: Yapılan bildirimlerde riskin ne kadar net tanımlandığı, çözüm önerisi içerip içermediği ve pratikte uygulanabilirlik düzeyini ifade eder. Kaliteli bildirimler, çalışanların yüzeysel raporlamadan ziyade gerçek risklere odaklandığını gösterir. Literatür, güvenlik göstergelerinin yalnızca nicel değil, nitel boyutuyla da değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.⁹⁶

Yanıt Süresi / Aksiyon Hızı: Tespit edilen bir güvenlik problemine karşı yönetimin veya ilgili birimlerin ne kadar kısa sürede çözüm ürettiği ve aksiyon aldığıdır. Sorunlara verilen hızlı ve etkili yanıt, çalışan güvenliğinin öncelikli bir konu olarak gördüğünü kanıtlar ve çalışanların bildirim yapma motivasyonunu canlı tutar.

Güvenlik Toplantılarına Katılım: Toolbox toplantıları gibi her birimin kendi içinde gerçekleştirdiği güvenlik toplantılarına katılım oranı ve aktif katkı kalitesini temsil eder.

Eğitim Katılımı: Kurumda, zorunluluk kapsamı dışında kalan iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine katılım oranını ifade eder. Yüksek katılım oranı, sistemin yalnızca bir zorunluluk olarak değil, bireysel farkındalığı artırma aracı olarak da algılandığını göstermektedir.



c. Proje ve İyileştirme Odaklı Kriterler

Proje ve iyileştirme odaklı kriterler; anlık güvenli davranışların ötesinde, organizasyonel düzeyde kalıcı ve sistematik iyileştirmeler sağlamayı amaçlayan çalışmaları kapsamaktadır. Bu kriterler, sadece mevcut bir riskin ortadan kaldırılmasını değil; gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel tehlikelerin öngörülerek engellenmesini veya halihazırda kritik bir risk barındırmayan ancak geliştirilmeye açık süreçlerin daha güvenli, ergonomik ve verimli bir yapıya kavuşturulmasını hedeflemektedir.

⁹⁵U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration. (2019). Using leading indicators to improve safety and health outcomes. <https://www.osha.gov/leading-indicators>

⁹⁶Hopkins, A. (2009). Thinking about process safety indicators. *Safety Science*, 47(4), 460–465. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2008.07.020>

Proje ve iyileştirme odaklı kriterler aşağıda örneklendirilmiştir:

Proaktif Risk Yönetimi: Mevcutta bir risk olarak değerlendirilmese dahi; artan teknoloji kullanımı, yeni bir ekipmanın çalışma ortamına dahil edilmesi, iş yapış şeklinin değişmesi gibi durumlar sonucunda gelecekte görülmesi potansiyel risklere henüz bir sorun haline gelmeden çözüm getiren yaklaşım ve projeler üretilmesidir.

Güvenlik Kültürünün Yaygınlaştırılması: Güvenlik kültürünün içselleştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlayan uzun vadeli ve kapsayıcı faaliyetlerdir. Çalışanların kendi inisiyatifiyle yapılandığı, iş yerindeki güvenlik algısını pozitif yönde değiştirmeyi hedefleyen çalışmaları kapsar.

Çalışma Ortamının İyileştirilmesi: Fiziksel çalışma koşullarından (sıcaklık, gürültü, toz maruziyeti vb.) ve çalışma ortamının ergonomik olmamasından kaynaklanan zorlukları tespit ederek bu faktörlerin negatif etkilerini en aza indirmeyi ve çalışanların fiziksel iyi oluşuna katkı sunmayı amaçlayan düzenlemelerdir.

İSG Süreç İyileştirmeleri: İSG süreçlerinin takibini kolaylaştıran, hata payını minimize eden ve operasyonel hızını artıran iyileştirme çalışmalarıdır. Bu kriter, bir risk bildirim sürecini çalışanlar için daha pratiğe dönük hale getirmekten, risk analizlerinin dijital araçlarla yapılmasına kadar birçok iyileştirmeyi içerebilir.

“

Rehber Notu:

Kriterler tasarlanırken her birinin alt işveren çalışanı için de erişilebilir ve uygulanabilir olup olmadığı ayrıca değerlendirilmelidir. Örneğin, eğitim katılımı kriterinin geçerli sayılabilmesi için alt işveren çalışanın söz konusu eğitime davet edilmiş olması, ramak kala bildirimi kriterinin geçerli sayılabilmesi için ise bildirim kanalının alt işveren çalışanına açık olması gerekir. Kriter erişilebilirliği sağlanmadan kapsayıcılık sağlanamaz.

“

Rehber Notu:

Çalışanların görev tanımları ile ödüllendirme ve tanınma kriterleri arasındaki denge doğru kurulmalıdır. Bu kapsamda, temel sorumlulukları arasında iş sağlığı ve güvenliği uygunsuzluklarını gidermek olan birim ve pozisyonların (örneğin bakım, teknik hizmetler vb.) gerçekleştirdiği rutin faaliyetler (ekipman güvenliğinin sağlanması, risklerin ortadan kaldırılması vb.) doğrudan ödüllendirme ve tanınma kapsamına alınmamalı; beklenen standart performans olarak değerlendirilmelidir. Bu faaliyetlerin ödüllendirilmesi ve tanınması diğer çalışan grupları açısından adalet algısını zedeleyebilir ve sistemin amacından sapmasına neden olabilir. Bununla birlikte, ilgili birimlerin görev tanımlarının ötesine geçen, proaktif ve yenilikçi katkıları ödüllendirme kapsamına dahil edilmelidir.

3.4. Adım 4: Çalışan Katılımının Sağlanması: İSG Kültürüne Katkı Yollarının Belirlenmesi

Ödüllendirme ve tanınma sisteminin temel amaçlarından biri, çalışanların bu sistemi kendi güvenliklerini koruyan ve güvenlik kültürüne bağlılığı artırmayı amaçlayan bir araç olarak görmeleridir. Çalışan katılımının sağlanması, sistemin tasarımından sürdürülmesine kadar her aşamada çalışanların sesinin duyulması ve sistemin aktif kullanıcıları olmaları anlamına gelir.



Sistemin Kabulü ve Sahiplenilmesi

Sistem henüz duyurulmadan ve hayata geçirilmeden önce, çalışan katılımının en üst düzeyde nasıl sağlanacağı ve süreç boyunca nasıl korunacağı planlanmalıdır. Bu kapsamda ilk olarak, çalışanların güvenlik yönetimine dair mevcut algıları değerlendirilmeli; sistem hayata geçirilirken direnç gösterebilecek veya isteksiz yaklaşabilecek gruplar belirlenmelidir. Bir direnç ile karşılaşılıp karşılaşılmayacağı kurumun çalışan katılımı boyutundaki mevcut güvenlik kültürü olgunluk seviyesinden de anlaşılabilir.

Diğer yandan, sistemi sahiplenme potansiyeli yüksek çalışan grupları da belirlenmeli; bu gruplar İSG ve İK profesyonelleri ile birlikte sistemi yaygınlaştırabilecek ve güvenlik kültürünün davranışa dönüşmesinde rol model olabilecek şekilde sürece dahil edilmelidir.

Bu planlamada alt işveren çalışanlarına özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu grup, sisteme dahil edilip edilmeyeceği gibi bilgileri çoğu zaman kendi işvereninden değil, sahada gözlemleyerek öğrenebilmektedir. Dahil edilmediğinde güvenlik kültürünü diğer çalışanlarla aynı oranda benimsemesi güçleşir; dahil edildiğinde ise başvuru süreçlerine yabancı kalmak, kendi yöneticisinden bilgi alamamak gibi pratik engellerle karşılaşabilir. Alt işveren yöneticilerini bilgilendirme sürecine erkenden katmak ve onları iletişim sürecinin bir parçası olarak konumlandırmak bu engellerin önüne geçmeyi kolaylaştıracaktır.



Sistemin Tasarımı ve Geliştirilmesi

Sistem tasarımı ve iyileştirme süreçlerinde çalışanların hangi konularda katkı sunacağı netleştirilmelidir. Ödüllerin seçimi, kriterlerin belirlenmesi, başvuruların değerlendirilmesi, sisteme dair memnuniyetin ölçülmesi ve iyileştirilme önerilerinin iletilmesi gibi konularda çalışan katılımından en üst düzeyde faydalanmak sistemin çalışanlar tarafından sahiplenilmesinde pozitif rol oynayacaktır.

Çalışan Katılımını Sağlamada Karşılaşılabilecek Zorluklar

- ❌ Çalışanların ve saha yöneticilerinin sistemin amacına ve katacağı değerlere inanmaması,
- ❌ Ödül kazanmanın çok zor olduğu algısı (kriterlerin zorluğu veya ödül süresinin uzunluğu),
- ❌ İş yoğunluğu ve zaman baskısının, sonucunda ödül olsa dahi, güvenli davranışların önüne geçtiği durumlar,
- ❌ Belirlenen ödüllerin çalışanlar tarafından yeterince değerli bulunmaması.



Çalışan Katılımı Nasıl Sağlanır?

Fikir ve Önerilerin Alınması: Kurulum aşamasından uygulama aşamasına kadar her adımda çalışanların görüşlerini almak. Özellikle ödül ve kriter seçiminde çalışanların söz sahibi olması, süreci en baştan benimsemelerini ve ödülleri daha ulaşılabilir görmelerini sağlar.

Saha Yöneticilerinin Süreçlere Dahil Edilmesi: Saha yöneticilerine bu sistemin "ek bir iş yükü" olmadığı, aksine iş kazalarını azaltarak hem çalışanları hem de iş süreçlerinin sürdürülebilirliğini koruyan bir yönetim aracı olduğu aktarılmalıdır. Bu amaçla; hem tasarım aşamasında fikirleri alınmalı hem de ödüllendirme ve tanınma süreçlerinde onlara aktif roller verilerek sistemi sahiplenmeleri sağlanmalıdır.

Süreçlerin Sadeleştirilmesi: İş yoğunluğu ve zaman baskısının önüne geçmek için sisteme katılım ve başvuru yöntemleri mümkün olduğunca basit, hızlı ve iş akışını bölmeyecek şekilde kurgulanmalıdır (Örneğin; kısa formlar, mobil üzerinden hızlı bildirim vb.).

Etkili ve Şeffaf İletişim: 5. Adımda detaylandırılan duyuru sürecinin doğru yapılandırılması büyük önem taşımaktadır. Sistemin amacı, kapsamı ve sağlayacağı katkılar ne kadar etkili ve şeffaf aktarılırsa, çalışanların güvenlik kültürünü içselleştirmesi ve sisteme katılma motivasyonu da o kadar yüksek olacaktır.

Aktif Görevlendirme: İSG bilinci yüksek çalışanların sistemi yaygınlaştırma sürecinde aktif görev alması; katılım konusunda motivasyonu düşük çalışanların duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasına ve pozitif yönde değişmesine yardımcı olacaktır.

Adil Değerlendirme: Başvuruların değerlendirilmesi aşamasında; çalışanların "adalet terazisine" ve temsil gücüne güvendiği kişilerin yer alması, sisteme olan güveni yüksek tutacaktır.

3.5. Adım 5: Ödüllendirme ve Tanınma Sisteminin Duyurulması

Ödüllendirme ve tanınma sistemi için belirlenecek iletişim stratejisi, çalışanlarla ilk temas noktası olacaktır. Bu aşamada kurulacak dil ve tercih edilecek yöntem, çalışanların sisteme dair ilk algısını belirleyecektir. Bu nedenle duyuru süreci, sistem hakkında bilgi vermenin yanı sıra sürecin şeffaf ve adil mekanizmalar üzerine kurulduğunu aktarmak için bir fırsat olarak görülmelidir.

ISO 45001:2018 Madde 7.4, güvenliğe ilişkin iletişimin önemini vurgulamakta; bu iletişimin ne zaman, kim tarafından, kime ve hangi kanallarla yapılacağını planlanmasını zorunlu kılmakta; iletişim sürecinin yalnızca bilgi aktarmakla kalmayıp çalışanların sisteme güvenini pekiştirmesini ön koşul olarak tanımlamaktadır.⁹⁷

⁹⁷International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems: Requirements with guidance for use (Clause 7.4). ISO.

🕒 İletişim Kanallarının ve Görünürlük Çerçevesinin Belirlenmesi (Panolar, Dijital Ekranlar, WhatsApp grupları vb.):

Sistemin hangi kanallar (fiziksel ve dijital) üzerinden duyurulacağı ve detaylara nereden ulaşılacağı en baştan planlanmalıdır. Kurum içerisindeki tüm çalışanlara ulaşabilmek için hem yazılı hem de sözlü yöntemlerin eş zamanlı kullanılması gerekir:

Sözlü Aktarım: Sistemin kapsam alanındaki tüm çalışanların davet edildiği, yüz yüze interaktif bir tanıtım toplantısı (lansman) organize edilmelidir.

Yazılı Aktarım: Sözlü olarak anlatılanların kalıcı hale gelmesi için fiziksel (panolar, afişler, yemekhane ekranları) ve dijital (WhatsApp grupları, kurumsal e-posta, intranet) kanallar netleştirilmeli ve etkin şekilde kullanılmalıdır. 8. Adım'da aktarılabilecek olan Ödüllendirme ve Tanınma Prosedürü bu aşamada tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır. Burada amaç, çalışanın ihtiyaç duyduğu her an sistem detaylarına ulaşabilmesini sağlamaktır.

🕒 Sistemin Duyurulması, Başvuru Daveti ve Süreç Bilgilendirmesi:

İletişim kanalları ve görünürlüğün nasıl sağlanacağı belirlendikten sonra sıra, sistemin resmi olarak çalışanlara duyurulması aşamasına gelir. Bu kapsamda duyuru; öncelikle yazılı olarak yapılmalı, hemen ardından detayların paylaşılacağı geniş kapsamlı bir tanıtım toplantısı düzenlenmelidir.

Bu toplantının içeriği planlanırken dikkat edilmesi gereken kritik noktalar aşağıdaki gibidir:

Üst Yönetimin, İSG ve İK Fonksiyonlarının Ortak Katılımı: Toplantıda Üst Yönetim, İSG ve İK profesyonelleri mutlaka bir arada bulunmalıdır. Bu birliktelik, sistemin tek bir birimin değil, kurumun ortak aklıyla tasarlandığını ve desteklendiğini gösterir.

Anlaşılır ve Şeffaf Bilgilendirme: Toplantıda sistemin neyi hedeflediği, kimleri kapsadığı, ödüllendirme ve tanınma kriterleri, başvuru adımları ve değerlendirme sürecinin nasıl işleyeceği tüm çalışanlar için anlaşılır ve şeffaf bir şekilde aktarılmalıdır.

Rol ve Sorumluların Paylaşılması: Toplantıda, sistemin yönetiminden sorumlu kişiler tanıtılmalı; çalışanlar bir belirsizlik veya sorun yaşadıklarında kime gideceklerini net olarak bilmelidir.

Sürekli İyileştirme: Sistemin çalışanlardan gelecek geri bildirim ve önerilerle zaman içinde geliştirileceği vurgulanmalıdır.

Tanıtım toplantısının ardından, süreç resmen başlatılmalıdır. Bu aşamada aşağıdaki kaynakların çalışanlarla paylaşılması önerilmektedir:

Uygulama Kılavuzları ve Yönergeler: Başvuru adımlarını, formların nasıl doldurulacağını ve başvuru & değerlendirme takvimini gösteren pratik ve net rehberler.

Bilgi ve Destek Noktaları: Çalışanların takıldıkları her noktada doğrudan soru sorabilecekleri kişiler veya kanallar (İK profesyonelleri, İSG temsilcileri, vb.) net olarak tanımlanmalıdır.

3.6. ADIM 6: Başvuruların Değerlendirilmesi

Sistem duyurusu ve başvuru süreci planlandıktan sonra, başvuruların kimler tarafından, nasıl ve ne zaman değerlendirileceğine karar verilmelidir. OSHA'nın güvenlik ve sağlık başarılarını tanımaya yönelik rehberi (2024), bu aşamada ele alınması gereken konu başlıklarını ortaya koymaktadır:⁹⁹

- Değerlendirme ekibinin kimlerden ve kaç kişiden oluşacağı,
- Değerlendirmenin nasıl yapılacağı; değerlendiriciler arasında tutarlılığı sağlamak amacıyla kullanılacak puanlama anahtarı (rubric),
- Son olarak değerlendirme takviminin belirlenmesi.

Bu adım, söz konusu konu başlıklarının her birini sırasıyla ele almaktadır.

► Değerlendirme Ekibinin Oluşturulması: İSG Kurullarının Süreçteki Rolü ve Etkinliği

Değerlendirme ekibinin farklı uzmanlık alanlarını temsil etmesi, değerlendirme sürecinin güvenilirliğini artıran önemli bir faktördür. Bu kapsamda OSHA (2024), değerlendirme ekibinin rollerinin ve sorumluluklarının başlangıçtan itibaren net biçimde tanımlanmasını önermektedir.

Değerlendirme ekibi, kararların farklı uzmanlık perspektiflerini yansıtmaları ve değerlendiriciler arası tutarsızlığın en aza indirilmesi amacıyla en az 3 kişiden oluşmalıdır. Chang ve Liang (2009), güvenlik yönetim sistemi değerlendirmelerinde üç farklı uzmanlık alanından seçilen değerlendiricilerin kullanıldığı yapılandırılmış bir puanlama modelinde, değerlendiriciler arası farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ortaya koymuştur.¹⁰⁰

Oluşturulacak değerlendirme ekibine "Ödüllendirme ve Tanınma Komitesi" adı verilebilir. Komite üyelerinin sayısı, iş yerinin organizasyonel büyüklüğüne ve yapısına göre farklılık gösterebilmekle birlikte, karar alma süreçlerini yavaşlatmayacak ancak yeterli temsil gücünü sağlayacak şekilde 6–8 kişiden oluşması uygun bir yapı olarak değerlendirilmektedir. İSG ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin etkin, adil ve sürdürülebilir biçimde yürütülebilmesi için bu komitenin çapraz fonksiyonel bir yapıda kurulması esastır. Çapraz fonksiyonel yapı; farklı departman ve iş birimlerinden temsilcilerin tek bir komite çatısı altında bir araya getirilmesini ifade etmektedir. Bu yapı, ödüllendirme ve tanınma kararlarının tek bir birimin bakış açısıyla değil, kurumun farklı kesimlerinin perspektifini yansıtacak biçimde alınmasını sağlamaktadır. Böylece hem sahadaki gerçek uygulamalar hem de kurumsal hedefler dengeli bir şekilde değerlendirilebilmektedir.

Ekipte Yer Alması Gereken Temel Roller:

İSG Yöneticisi: Başvurunun teknik açıdan doğruluğunu, güvenlik standartlarına uygunluğunu ve güvenlik kriterlerini karşılayıp karşılamadığını denetler.

İnsan Kaynakları Temsilcisi: Değerlendirmelerin adil bir şekilde yürütülmesini sağlar, yapılan başvurunun kurumun güvenlik kültürüne katkısını değerlendirir ve bütçe uyumunu kontrol eder. Ayrıca, disiplin sürecinin ödüllendirme ve tanınma sistemine entegrasyonunu, sistemin kurumsal politikalar ile uyumlu yürütülmesini ve uygulamalarda eşitlik ilkesinin gözetilmesini sağlar.

⁹⁹OSHA (2024). Celebrate Excellence: Recognize Safety and Health Achievements. U.S. Department of Labor. (Clause 74). ISO.

¹⁰⁰Chang, J.I. & Liang, C.-L. (2009). Performance evaluation of process safety management systems of paint manufacturing facilities. Journal of Loss Prevention in the Process Industries, 22, 398–402.

Saha Yöneticisi: Önerilen iyileştirmenin veya sergilenen davranışın sahadaki pratik karşılığını ve uygulanabilirliğini değerlendirir. Değerlendirme sürecinde saha deneyimine sahip bir temsilcinin bulunması, başvuruların yalnızca teorik değil, operasyonel açıdan da ele alınmasını sağlar. Araştırmalar, güvenlik uygulamalarının değerlendirilmesinde saha perspektifinin göz ardı edilmesinin, sürecin etkinliğini önemli ölçüde kısıtladığını ortaya koymuştur.¹⁰⁰

Çalışan Temsilcisi: Değerlendirme sürecine çalışan bakış açısını katarak, kararların çalışanlar tarafından kabul edilebilirliğini artırır. Houette ve Mueller-Hirth (2022), petrol ve gaz sektöründeki sekiz farklı iş sahasında yürüttükleri araştırmada, ödüllendirme programlarının büyük çoğunlukla yalnızca operatörlerin, müşterilerin ve İSG personelinin girdileriyle şekillendirildiğini; çalışanların bu programların tasarımına dahil edildiği yalnızca bir sahaya rastlandığını ve bunun önemli bir eksiklik olduğunu saptamıştır.¹⁰¹ Bu bulgular, değerlendirme ekibinde çalışan temsilcisine yer verilmesinin yalnızca sembolik değil, işlevsel bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır.

Üst Yönetim/Fabrika Yönetimi: Sürece liderlik eder, alınan kararların organizasyon genelinde sahiplenilmesini sağlar ve görünürlüğünü artırır.

Kurumsal İletişim: Ödüllendirme ve tanınma çalışmalarının çalışanlara etkili şekilde duyurulmasını ve görünür kılınmasını sağlar.

Komitenin etkin çalışabilmesi için düzenli aralıklarla toplanması ve değerlendirmelerin önceden belirlenmiş, açık ve ölçülebilir kriterler doğrultusunda yürütülmesi önem taşımaktadır. Özellikle operasyon temsilcilerinin belirli periyotlarla rotasyona tabi tutulması, farklı bakış açılarının sisteme dahil edilmesine ve sistemin canlılığının korunmasına katkı sağlayacaktır.

Komite, İSG Kurulu ile iş birliği içinde çalışmalıdır. İSG Kurulları; kurumun güvenlik politikalarını geliştirme, güvenlik programlarını izleme ve yönetim ile çalışanlar arasında köprü kurma işlevleri nedeniyle, ödüllendirme ve tanınma süreçlerinin kurumsal İSG hedefleriyle uyumunu denetlemelidir.¹⁰² Bu iş birliği, değerlendirme sürecinin yalnızca idari bir prosedür olarak kalmayıp kurumun güvenlik kültürünü pekiştiren bir araç olarak işlev görmesini sağlayacaktır.



İSG Kurullarının Süreçteki Rolü ve Etkinliği

İSG Kurulları, ödüllendirme ve tanınma sisteminin doğrudan yürütücüsü olmaktan ziyade; bu sistemin yönlendirilmesi, izlenmesi ve kurumsal hedeflerle uyumunun sağlanmasından sorumludur. Bu çerçevede ödüllendirme ve tanınma süreçlerinin operasyonel yönetimi yukarıda tanımlanan Ödüllendirme ve Tanınma Komitesi tarafından yürütülmeli; ancak alınan kararlar ve uygulama sonuçları düzenli olarak İSG Kurullarına sunulmalıdır.

Kurul toplantılarının üst yönetim ve ilgili yönetim ekiplerinin katılımıyla gerçekleştirilmesi esastır. Bu sayede ödüllendirme ve tanınma süreçleri organizasyonel sahiplenme kazanmakta ve alınan kararların uygulanabilirliği artmaktadır. Kurulda ele alınması gereken başlıca konular aşağıdaki gibidir:

¹⁰⁰Sezer, A.A. (2011). *Effects of rewards and reward systems on changes in safety (Master's Thesis)*. Chalmers University of Technology.

¹⁰¹Houette, B., & Mueller-Hirth, N. (2022). Practices, preferences, and understandings of rewarding to improve safety in high-risk industries. *Journal of Safety Research*, 80, 302–310. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2021.12.013>

¹⁰²OHSE. (2025). *The role of safety committees in organizations*. <https://ohse.ca/the-role-of-safety-committees-in-organizations/>

- Ödüllendirme ve tanınma kriterlerinin belirlenmesi ve onaylanması
- Gerekli durumlarda ödüllendirme ve tanınma sistemine ilişkin bütçe ihtiyaçlarının değerlendirilerek talep edilmesi
- İSG performans göstergeleri (KPI'lar) ile ödüllendirme ve tanınma sistemi arasında doğrudan bağ kurulması
- Ödüllendirme ve tanınma uygulamalarının olumlu etkilerinin (motivasyon artışı, güvenli davranışların yaygınlaşması gibi) düzenli olarak değerlendirilmesi
- Varsa sistemin geliştirilmesi gereken veya olası olumsuz etkilerinin (hatalı rekabet ortamı, bildirim davranışlarının azalması gibi) açık biçimde ele alınması

Ayrıca İSG Kurullarında çalışan temsilcilerinin aktif katılımı sağlanmalı ve bu temsilcilere söz hakkı tanınmalıdır. Özellikle sahada tespit edilen önemli uygunsuzluklar veya iyi uygulamalar konusunda çalışan temsilcilerinin görüşlerinin paylaşılması, hem katılımı artıracak hem de güvenlik kültürünü güçlendirecektir. Bu kapsamda örnek davranışların ve kritik riskleri önleyen yaklaşımların kurul ortamında tanınması ve görünür kılınması teşvik edilmelidir.

Çalışan temsilcilerinin kurulda yer alması, alınan kararların sahaya doğru biçimde aktarılmasını ve iç iletişimde İSG'ye verilen önemin pekiştirilmesini desteklemektedir. Bu durum, ödüllendirme ve tanınma süreçlerinin yalnızca bir uygulama mekanizması olarak değil, aynı zamanda kurum kültürünü güçlendiren stratejik bir araç olarak konumlandırılmasına katkı sağlar.

► Puanlama Sisteminin Yapılandırılması

Başvuruların objektif ve hesap verilebilir bir şekilde değerlendirilebilmesi için yapılandırılmış bir puanlama sistemi oluşturulmalıdır. Bu puanlama sistemi; kimin hangi davranışı/iyileştirme önerisi/başarısı sonucunda ne kadar puan alacağını açıkça göstermelidir.

Yapılandırılmış bir puanlama sistemi aşağıdaki mekanizmaları içermelidir:

Puanlama Anahtarı (Rubric): Bir değerlendirme sürecini kriterlere ayıran ve bu kriterlerin her biri için farklı performans düzeylerinin ne anlama geldiğini ayrıntılı biçimde tanımlayan yapılandırılmış bir değerlendirme aracıdır.^{103 104} Değerlendiricinin, başvuruyu incelerken elinde somut bir referans noktası bulunmasını sağlar: "Bu başvuru, X kriteri açısından tam puan mı almalı, kısmi puan mı, yoksa bu kriteri karşılamıyor mu?" sorusunu tanımlara dayanarak yanıtlar. Böylece aynı başvuruyu inceleyen farklı değerlendiricilerin birbirinden bağımsız biçimde benzer sonuçlara ulaşması sağlanır.

OSHA (2024), değerlendirme sürecinde bir puanlama anahtarı oluşturulmasını ve tüm değerlendiricilerin bu anahtarı nasıl kullanacağını önceden birlikte tartışmasını açıkça önermektedir.¹⁰⁵ Akademik literatürde de bu yaklaşım desteklenmektedir: Chang ve Liang (2009), imalat sektöründe geliştirdikleri güvenlik yönetim sistemi değerlendirme modelinde her kriterle ağırlık atanmasını ve nihai puanın bu ağırlıkları gözeterek bir formülasyon ile hesaplanmasını önermektedir. Bu formülde her kriterin puanı, o kriterin ağırlığı ile değerlendiricinin verdiği notun çarpımından oluşmaktadır.¹⁰⁶

¹⁰³OHSE. (2025). The role of safety committees in organizations. <https://ohse.ca/the-role-of-safety-committees-in-organizations/>

¹⁰⁴OHSE. (2025). The role of safety committees in organizations. <https://ohse.ca/the-role-of-safety-committees-in-organizations/>

¹⁰⁵OSHA (2024). Celebrate Excellence: Recognize Safety and Health Achievements. U.S. Department of Labor.

¹⁰⁶OSHA (2024). Celebrate Excellence: Recognize Safety and Health Achievements. U.S. Department of Labor.

Puanlama anahtarı şu bileşenleri içermelidir:

- **Kriter adı ve tanımı:** Değerlendirilen davranışın veya katkının ne olduğu
- **Performans seviyeleri:** Örneğin "Tam Karşılıyor / Kısmen Karşılıyor / Karşılamıyor" gibi ayrıştırılmış düzeyler
- **Her seviyenin puan karşılığı:** Hangi düzeyin kaç puana denk geldiği (Örneğin, 0 puan – Yetersiz, 1-8 puan – kısmi/gelişmekte, 9-15 puan – tam/yüksek performans)
- **Her seviyenin açıklayıcı tanımı:** Değerlendiricinin sezgisine değil, veriye dayalı ölçütlere dayanarak karar verebilmesi için her düzeyin somut bir tanımı

Puanlama anahtarına ilişkin örnek Şablon için (Bkz. 5.2.1 Şablon 3 – Puanlama Anahtarı).

Çoklu Değerlendirme ve Ortalama Puan: Her başvurunun birden fazla değerlendirici tarafından incelenmesi ve ortalama puanın alınması, bireysel yorumlama farklılıklarını azaltır. OSHA (2024), başvuru başına birden fazla incelemecinin ortalama puanının alınmasını açıkça önermektedir.¹⁰⁸

Ortak Değerlendirme Toplantısı: Değerlendirme öncesinde ekip üyeleri bir araya gelerek puanlama anahtarını birlikte incelemeli, kriterlerin herkes tarafından aynı biçimde anlaşıldığından emin olunmalıdır. Tercihen tüm başvurular, aynı oturumda ve birlikte değerlendirilmelidir.

► Değerlendirme Takvimi ve Yöntemi

Sistem kurucuları; kurumun zaman planına ve bütçe yapısına göre önce değerlendirme takvimini, ardından değerlendirme yöntemini belirlemelidir. Takvim, değerlendirmenin ne zaman ve ne sıklıkla yapılacağını; yöntem ise kazananların nasıl belirleneceğini tanımlamaktadır. OSHA (2024), ödülün ne sıklıkla verileceğini – mevsimsel mi yoksa yıllık mı – seçim kriterleri belirlenirken netleştirilmesi gereken temel bir planlama sorusu olarak ele almaktadır.

Değerlendirme Takvimi

a. Dönemsel: Başvurular ve değerlendirmeler önceden belirlenmiş zaman dilimlerinde (üç ayda bir, altı ayda bir, vb.) toplu olarak gerçekleştirilir. Bu yapı, başvuruları toplayan ve değerlendiren ekiplerin iş yükünü belirli dönemlerde yönetmesine ve sonuçların kurum genelinde eş zamanlı duyurulmasına olanak tanır.

b. Sürekli: Değerlendirmeler yıl boyunca açık tutulur; katkılar gerçekleştikçe sisteme alınır ve belirlenen periyotlarda (dönemsel değerlendirmeye göre daha sık) değerlendirme ekibi tarafından incelenir. Bu yapı, motivasyonu canlı tutmak ve güvenli davranışların anında karşılık bulduğunu göstermek açısından avantajlıdır.

¹⁰⁷Chang, J.I. & Liang, C.-L. (2009). Performance evaluation of process safety management systems of paint manufacturing facilities. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 22, 398–402.

Değerlendirme Yöntemi

Ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin etkinliği, bu sistemlerin organizasyonun stratejik hedefleri ile uyumlu olacak şekilde kurgulanmasına bağlıdır. Bu kapsamda, üç farklı değerlendirme yöntemi arasından kurumun yapısına ve hedeflerine en uygun olanı/olanları seçilmelidir.

a. Başvuruların Başarı/Katkı Düzeyine Göre Sıralanması: Toplanan başvurular değerlendirme ekibi tarafından incelenir; adaylar aldıkları puanlara göre sıralanır; belirlenen kontenjan dahilindeki en yüksek puanlı çalışanlar/ekipler ödüllendirilir ve tanınır. Bu model, çeşitli güvenlik tanıma programlarında aktif olarak uygulanmakta; dönem sonunda grup puanları toplanmakta ve ödüller sıralamaya göre verilmektedir.¹⁰⁸

Ne Zaman Tercih Edilmeli?

Ödüllendirme ve tanınma için belirli bir kontenjan varsa, rekabetçi bir yapı hedefleniyorsa bu model tercih edilmelidir. Bu model, yapılan başvurular arasından "en iyi"leri seçmek, rekabeti ve başvuru kalitesini yüksek tutmak için uygundur.

b. Puan Barajı Yöntemi: Çalışanlar yine başvuru yoluyla sürece dahil olur; ancak kazananlar sıralamaya göre değil, önceden belirlenmiş bir puan eşiğini - örneğin 70 puan - aşıp aşmadıklarına göre belirlenir. Eşiği geçen her başvuru, diğer adaylardan bağımsız olarak ödüllendirme ve tanınma kapsamına girer. Goldwasser ve arkadaşları (2013), "Building Safety for Everyone" programında benzer bir eşik sistemi kullandıklarını ve sahada güvenlik performans skoru önceden belirlenen puan eşiğini aştığında tüm saha çalışanlarının toplu olarak ödüllendirildiğini aktarmaktadır.¹⁰⁹

Ne Zaman Tercih Edilmeli?

Ödüllendirme ve tanınma için bir kontenjan sınırı yoksa, motivasyonu sürekli canlı tutmak ve güvenli davranışları kapsayıcı bir şekilde ödüllendirmek isteniyorsa bu model tercih edilmelidir.

c. Kategorik/Tematik Değerlendirme Yöntemi: Ödüllendirme ve tanınma kategorileri ile bu kategorilere ait kriterler üzerinden değerlendirme yapılır. Kategoriler belirlenirken temel yaklaşım; iş yerinin öncelikli İSG hedefleri, yıllık KPI'lar ve geliştirilmek istenen davranış alanları doğrultusunda hareket edilmesidir. Bu sayede ödüllendirme ve tanınma sistemi, yalnızca bir motivasyon aracı olmaktan çıkarak, çalışan davranışlarını yönlendiren ve kurumsal hedeflere ulaşmayı destekleyen stratejik bir mekanizma haline gelir. Kategoriler; "En Aktif ve Etkin Bildirim Yapan Ekip", "En İyi İSG Kaizen Projesi", "En Güvenli Çalışan Ekip" gibi hem bireysel hem de ekip düzeyinde oluşturulabilir ve değerlendirmeler bu kategoriler için özel olarak belirlenmiş kriterler üzerinde gerçekleştirilerek her bir kategori için bir kazanan seçilir.

¹⁰⁸SAIF (2021). Safety Recognition Program (S1196). State Accident Insurance Fund.

¹⁰⁹Goldwasser, M., Sparer, E. & Dennerlein, J. (2013). Testing a better recognition tool. Occupational Health & Safety, 82(4), 42-46.

Bu değerlendirme yöntemi benimseneceğinde örnek uygulamalar aşağıdaki şekilde kurgulanabilir:

- 🕒 **Ramak Kala Bildirimi Artışı:** Eğer organizasyon hedefi olarak ramak kala bildirimlerinde belirli bir artış (örneğin %20) hedeflenmiş ise, bu hedefi desteklemek amacıyla "En Fazla Ramak Kala Bildirimi Yapan Çalışan" veya "En Aktif Bildirim Yapan Ekip" gibi kategoriler oluşturulabilir.
- 🕒 **Kaizen ve Sürekli İyileştirme:** İSG odaklı iyileştirme kültürünü geliştirmek amacıyla "En İyi İSG Kaizen Projesi" gibi kategoriler tanımlanabilir. Bu sayede çalışanların süreç iyileştirme çalışmalarında güvenlik boyutunu daha fazla dikkate almaları teşvik edilir.
- 🕒 **Yönetici ve Süpervizör Katılımı:** Süpervizörlerin İSG süreçlerine aktif katılımını artırmak amacıyla performans hedeflerine İSG KPI'ları eklenebilir. Bu KPI'lar doğrultusunda "İSG Liderliği Gösteren Süpervizör" gibi kategoriler ile yönetsel sahiplenme desteklenebilir.
- 🕒 **Davranış Odaklı Güvenlik Uygulamaları:** Davranış odaklı iş güvenliği çalışmalarına katılımın artırılması hedefleniyorsa, "En Aktif Davranış Gözlemcisi" veya "En Fazla Katılım Gösteren Çalışan" gibi kategoriler oluşturulabilir.
- 🕒 **Farkındalık ve Eğitim Çalışmaları:** Belirli konularda bilgi seviyesini artırmak amacıyla düzenlenen kampanya ve etkinlikler (örneğin acil durum farkındalığı) ödüllendirme ve tanınma sistemi ile desteklenebilir. Bilgi yarışmaları, spot bilgilendirmeler ve sonrasında yapılan değerlendirmeler ile öğrenilen bilgilerin kalıcılığı artırılabilir.

Ne Zaman Tercih Edilmeli?

Kurumun birden fazla davranış alanını aynı anda geliştirmek istediği ve her alanı ayrı bir odakla ödüllendirmeyi planladığı durumlarda bu yöntem uygundur. Tek bir genel sıralama veya puan barajı yerine, farklı katkı türlerinin - bildirim, iyileştirme, ekip güvenliği gibi - ayrı ayrı görünür kılınması hedefleniyorsa kategorik yapı daha işlevsel bir çerçeveye sunar.

Ödüllendirme ve tanınma sistemlerinde başvuru esaslı bir yapı her zaman gerekli değildir. Günlük işleyiş, performans değerlendirme süreçleri ve KPI takibi üzerinden elde edilen veriler kullanılarak çalışanların katkıları doğrudan değerlendirilebilir. Bu yaklaşım, çalışanların yalnızca ödül almak için değil, aynı zamanda işlerinin doğal bir parçası olarak güvenli davranış sergilemelerini teşvik eder.



Rehber Notu:

Yukarıda tanımlanan üç yöntem, aktif takip ve değerlendirme sürecini içeren yapılandırılmış ödüllendirme ve tanınma sistemleri için tasarlanmıştır. Uygulamada bu yöntemlerin yanı sıra anlık tanınma (spot award) olarak adlandırılan dördüncü bir yaklaşım da yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda herhangi bir başvuru süreci veya puanlama sistemi yer almaz; yönetici ya da amir, güvenli bir davranışı veya katkırı gözlemlediği anda çalışanı doğrudan ödüllendirir & tanır.

Anlık ödüllendirme ve tanınma, yukarıda aktarılan yöntemleri tamamlayıcı bir araç olarak değerlendirilebilir; ancak resmi bir değerlendirme süreci içermediğinden bu bölümün kapsamı dışında tutulmaktadır.^{110 111}

¹¹⁰Bucketlist Rewards. (2025). How to build a safety recognition program. <https://bucketlistrewards.com/blog/safety-recognition-programs/>

¹¹¹Occupational Safety and Health Administration. (2014). OSHA awards and employee recognition program (Directive No. PER 00-00-003). U.S. Department of Labor. <https://www.osha.gov/sites/default/files/enforcement/directives/PER00-00-003.pdf>

Değerlendirme Takvimi ve Yöntemi için Karar Soruları

Bu bölüm, ödüllendirme ve tanınma sisteminin sürdürülebilir ve etkili bir şekilde işletilebilmesi için kritik karar alanlarını tanımlamaktadır. Aşağıdaki soruların, kurumun bütçe yapısı, mevcut güvenlik kültürü, zaman planlaması ve insan kaynağı kapasitesi dikkate alınarak yanıtlanması önerilmektedir.

Lütfen aşağıdaki soruları kurumunuzun bu sistem için ayrılacak bütçesini, güvenlik kültürünü, zaman ve insan kaynağını göz önünde bulundurarak yanıtlayınız.

Başvuruların Toplanması ve Değerlendirme Periyodu:

Başvuruların hangi sıklıkla toplanacağı ve değerlendirileceği nasıl yapılandırılacaktır? Süreç, sürekli açık bir sistem mi olacak, yoksa aylık, üç aylık veya yıllık dönemler halinde mi yürütülecektir? Seçilecek periyot, hem sistemin canlılığını koruyacak hem de operasyonel sürdürülebilirliği destekleyecek şekilde belirlenmelidir.

Geri Bildirim Süresi:

Çalışanlar tarafından yapılan başvuruların sonuçlandırılması için hedeflenen maksimum geri bildirim süresi nedir? Geri bildirimlerin zamanında ve tutarlı şekilde paylaşılması, çalışan motivasyonu ve sisteme duyulan güven açısından kritik bir belirleyicidir.

Değerlendirme Odağı:

Sistem, başvurular arasında rekabet yaratarak "en iyi" olanları seçmeye mi odaklanacaktır? Yoksa belirlenen kriterleri veya puan barajını karşılayan tüm başvuruların tanınmasını esas alan kapsayıcı bir yaklaşım mı benimsenecektir? Alternatif olarak, değerlendirme belirli tema veya kategoriler (örneğin risk bildirimi, iyileştirme önerisi, ekip katkısı vb.) üzerinden mi yapılacaktır? Bu tercih, sistemin davranış yönlendirme gücünü doğrudan etkilemektedir.

Bütçe ve Kontenjan Yapısı:

Ödüllendirme sistemi sabit bir bütçe ve sınırlı sayıda kazanan (kontenjan) üzerinden mi kurgulanacaktır? Yoksa belirlenen kriterleri sağlayan tüm başvuruların ödüllendirilebildiği daha esnek bir yapı mı tercih edilecektir? Kontenjan bazlı sistemler rekabeti artırırken, esnek yapılar katılımı ve adalet algısını güçlendirebilmektedir. Bu nedenle bütçe yapısının, sistemin hedeflediği davranışları destekleyecek şekilde tasarlanması önemlidir.



Aşağıdaki tabloda Değerlendirme için Örnek Karar Matrisi yer almaktadır:

Karar Alanı	Seçenek 1 (Yapılandırılmış / Kontrollü)	Seçenek 2 (Esnek / Katılım Odaklı)	Ne Zaman Tercih Edilmeli?
Başvuru ve Değerlendirme Periyodu	Aylık /3 aylık sabit dönemler	Sürekli açık sistem + periyodik değerlendirme	Operasyonel kapasite sınırlıysa → sabit dönemler Katılım artırılmak isteniyorsa → sürekli sistem
Geri Bildirim Süresi	Standart (örn. 30 gün)	Hızlı geri bildirim (örn. 7–14 gün)	Sistem yeni kuruluyorsa → hızlı geri bildirim Yoğun başvuru varsa → standart süre
Değerlendirme Odağı	En iyi başvuruların seçilmesi (rekabetçi model)	Kriteri karşılayan tüm başvuruların tanın- ması (eşik model)	Rekabet ve görünür başarı vurgulanacaksa → "en iyi" modeli Katılım ve kültür dönüşümü hedefleniyorsa → eşik model
Kategori / Tema Kullanımı	Genel değerlendirme (tek havuz)	Kategori bazlı (risk bildirimi, iyileştirme vb.)	Sistem basit tutulmak isteniyorsa → tek havuz Davranış yönlendirme isteniyorsa → kategori bazlı
Bütçe ve Kontenjan Yapısı	Sabit bütçe + sınırlı kazanan sayısı	Esnek bütçe + kriteri sağlayan herkes	Bütçe kısıtlıysa → kontenjanlı yapı Adalet ve katılım önce- likliyse → esnek yapı
Değerlendirme Yapısı	Merkezi değerlendirme (komite)	Hibrit (yönetici + ekip + komite)	Tutarlılık öncelikliyse → merkezi Sahiplenme artırılmak isteniyorsa → hibrit
Bireysel vs Ekip Değerlendirme	Ağırlıklı bireysel	Dengeli (bireysel + ekip)	Bireysel sorumluluk kritikse → bireysel İş birliği kritikse → dengeli yapı

Tablo 3: Değerlendirme Takvimi ve Yöntemi – Karar Matrisi

Bu matris, ödüllendirme ve tanınma sisteminin tek bir doğru modeli olmadığını; kurumun ihtiyaçlarına, kültürel olgunluk seviyesine ve operasyonel kapasitesine bağlı olarak farklı yapıların tercih edilebileceğini göstermektedir.

Etkili bir sistem tasarımı için önerilen yaklaşım, bu seçeneklerin tek başına değil, birbirini tamamlayacak şekilde dengeli biçimde kullanılmasıdır. Özellikle güvenlik kültürünün geliştirilmesinin hedeflendiği yapılarda, katılımı artıran ve süreç odaklı davranışları görünür kılan esnek modellerin daha güçlü sonuçlar ürettiği gözlemlenmektedir.

► Adil Değerlendirme Koşullarının Sağlanması

Sisteme duyulan güveni korumak ve değerlendirme sürecinin adil bir şekilde yürütülmesini sağlamak için aşağıdaki koşullar sağlanmalıdır:

Tarafsızlık: Tüm başvurular; kişisel yakınlıklardan, hiyerarşik bağlardan veya adayların geçmişte bıraktığı izlenimlerden bağımsız olarak, objektif bir şekilde ele alınmalıdır.

Kriterlere Bağlılık: Değerlendirme aşamasında kişisel yorumlar veya öznel yargılar yerine, sadece önceden belirlenmiş ve ilan edilmiş kriterler esas alınmalıdır.

Şeffaf Geri Bildirim: Sürecin şeffaflığını desteklemek amacıyla, hem ödül kazanan hem de reddedilen başvurulara net gerekçeler sunulmalı ve başvurusu reddedilen çalışanların gelişimine katkı sağlayacak geri bildirimler verilmelidir.

Tutarlılık: Tüm adayların aynı puanlama anahtarı (rubric) üzerinden değerlendirildiğinden ve her değerlendiricinin bu standartlara sadık kaldığından emin olunmalıdır.

İzlenebilirlik ve Kayıt Altına Alma: Değerlendirme sürecine ilişkin tüm kararların, puanlamaların ve gerekçelerin kayıt altına alınması; sürecin geriye dönük izlenebilirliğini sağlar. Bu uygulama, olası itiraz durumlarında şeffaflığı ve hesap verebilirliği desteklemektedir.

Çift Kontrol (Double-Check) Mekanizması: Kritik veya sınırda kalan başvuruların ikinci bir değerlendirici veya komite tarafından gözden geçirilmesi, hatalı veya önyargı temelli kararların önüne geçilmesine katkı sağlar.

Adalet Algısının Güçlendirilmesi: Adil bir sistem yalnızca teknik olarak doğru değil, çalışanlar tarafından da adil olarak algılanmalıdır. Bu nedenle değerlendirme kriterlerinin ve süreçlerin çalışanlarla açık şekilde paylaşılması, sistemin güvenilirliğini ve kabulünü artırmaktadır.

Psikolojik Güvenliğin Desteklenmesi: Çalışanların başvuru yaparken veya geri bildirim alırken cezalandırılma ya da olumsuz etiketlenme endişesi taşımaması sağlanmalıdır. Adil ve destekleyici bir değerlendirme süreci, çalışanların risk bildirme ve katkı sunma davranışlarını güçlendirmektedir.

ADİL DEĞERLENDİRME İLKELERİ

Ödüllendirme ve Tanınma Sistemleri için Kontrol Çerçevesi

Sisteme duyulan güveni korumak ve değerlendirme sürecinin adil, şeffaf ve sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesini sağlamak için aşağıdaki koşullar sağlanmalıdır.

	1	Tarafsızlık kişiden bağımsız değerlendirme	• Hiyerarşi, yakınlık, geçmiş algılar dışlanır. • Çıkar çatışmaları beyan edilir. • Gerekirse değerlendirici süreçten çekilir.	
	2	Kriterlere Bağlılık Önceden tanımlı sistem	• Tüm kararlar ilan edilmiş kriterlere dayanır. • Öznel yorumlar minimize edilir. • Davranış ve kanıt temelli değerlendirme yapılır.	
	3	Şeffaf Geri Bildirim Açık ve geliştirici iletişim	• Kabul ve ret kararları gerekçelendirilir. • Geri bildirim gelişim odaklıdır. • "Neden?" sorusu cevapsız kalmaz.	
	4	Tutarlılık Herkese aynı sistem	• Ortak puanlama anahtarı (rubric) kullanılır. • Değerlendiriciler arası kalibrasyon yapılır. • Standart dışı kararlar kontrol edilir.	
	5	İzlenebilirlik Kayıt ve şeffaflık	• Tüm değerlendirmeler dokümanite edilir. • Gerekçeler kayıt altına alınır. • Geriye dönük denetlenebilirlik sağlanır.	
	6	Çift Kontrol Mekanizması Hata ve önyargı kontrolü	• Kritik başvurular ikinci gözle değerlendirilir. • Komite veya çapraz kontrol uygulanır.	
	7	Adalet Algısı Algılanan adalet = gerçek etki	• Süreç çalışanlarla açıkça paylaşılır. • Eşitlik değil, adil değerlendirme hedeflenir. • Güven duygusu aktif olarak yönetilir.	
	8	Psikolojik Güvenlik Güvenli katılım ortamı	• Başvuru yapan çalışan risk almaz. • Etiketlenme / cezalandırılma korkusu yoktur. • Açık iletişim teşvik edilir.	
 Adil bir sistem yalnızca doğru çalışan değil, çalışanlar tarafından doğru ALGILANAN sistemdir.				
NEDEN ÖNEMLİ?	 Güven oluşturur.	 Katılımı artırır.	 Kaliteli katkıları teşvik eder.	 Riskleri gizleme eğilimini azaltır.

Görsel 8: Adil Değerlendirme İlkeleri

3.7. Adım 7: Kazananların Seçilmesi ve Tanıtılması

Değerlendirme süreci planlandıktan sonraki adım, kazananların belirlenmesi ve kurum genelinde duyurulması sürecinin nasıl ilerletileceğidir. Bu aşama; hangi çalışanın/ekibin, hangi somut katkısı nedeniyle ödüllendirildiği ve tanındığı bilgisinin tüm organizasyon tarafından şeffaf bir şekilde öğrenilmesini sağlar.

► Karar Alma ve Seçim Süreci (Puanlamanın Nihai Karara Dönüşmesi)

Ödüllendirme ve tanınma sistemlerinde en kritik aşamalardan biri, yapılan değerlendirme ve puanlamaların nasıl nihai karara dönüştürüldüğüdür. Bu süreç yalnızca teknik bir sıralama veya eleme adımı değil; aynı zamanda sistemin adalet, şeffaflık ve güvenilirlik algısını doğrudan etkileyen stratejik bir karar mekanizmasıdır.

Puanların nasıl yorumlandığı, kazananların hangi mantıkla belirlendiği ve sürecin çalışanlara nasıl yansıtıldığı; sistemin davranış yönlendirme gücünü, katılım düzeyini ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini belirlemektedir. Bu nedenle karar alma süreci, önceden tanımlanmış ve çalışanlarla açık şekilde paylaşılmış bir metodolojiye dayanmalıdır.

Bu aşamada, Adım 6'da belirlenen yöntem ya da yöntemler doğrultusunda puanlar nihai karara dönüştürülür:

a) İlk Yöntem (Başvuruların Başarı/Katkı Düzeyine Göre Sıralanması) Seçilmişse: Puanlama listesi en yüksekte en düşüğe sıralanır. Belirlenen kontenjan dahilinde (Örn: İlk 3 çalışan veya ekip) kazananlar ilan edilir.

b) İkinci Yöntem (Puan Barajı) Seçilmişse: Her başvuru kendi içinde değerlendirilir. Puan barajını aşan her çalışan/ekip, diğer adaylardan bağımsız olarak kazanan statüsü kazanır.

c) Üçüncü Yöntem (Kategorik/Tematik Değerlendirme) Seçilmişse: Değerlendirme ekibi, yıl başında tanımlanmış her kategori için ilgili dönemin verilerini (örneğin; bildirim kayıtları, gözlem raporları, KPI gerçekleştirmeleri, başvurular) inceler. Her kategori kendi kriterleri üzerinden bağımsız olarak değerlendirilir ve her kategori için ayrı bir kazanan belirlenir.

Yöntem	Ne Zaman Tercih Edilmeli?	Güçlü Yönü	Dikkat Edilmesi Gereken Risk
Sıralama Yöntemi (En yüksek puanlıların seçilmesi)	Rekabeti artırmak isteniyorsa- Yüksek performans görünür kılınmak isteniyorsa- Ödül bütçesi sınırlıysa	Üst performansı öne çıkarır, başarıyı görünür kılar	Düşük katılım riski oluşturabilir, "kazanan-kaybeden" ayrımı adalet algısını zedeleyebilir
Puan Barajı Yöntemi (Kriteri sağlayan herkesin kazanması)	Katılım artırılmak isteniyorsa- Güvenlik kültürü yaygınlaştırılmak isteniyorsa- Öğrenme ve gelişim odaklı yaklaşım benimseniyorsa	Adalet algısını ve katılımı güçlendirir, davranış yayılımını destekler	Bütçe kontrolü zorlaşabilir, standartlar düşük belirlenirse sistemin etkisi zayıflayabilir
Kategorik / Tematik Yöntem (Her kategori için ayrı değerlendirme)	Farklı davranış türleri teşvik edilmek isteniyorsa- Sistem çok boyutlu katkıları kapsıyorsa- Organizasyon kompleks yapıya sahipse	Farklı katkı türlerini görünür kılar, dengeli ödüllendirme sağlar	Sistem karmaşıklaşabilir, kriterler net değilse kafa karışıklığı yaratabilir

Tablo 4: Hangi Yöntem, Ne Zaman Seçilmeli?

“

Rehber Notu:

Hiçbir yöntem tek başına tüm ihtiyaçları karşılamaz. En etkili uygulamalar, bu yöntemlerin kurumun kültürel olgunluk seviyesi, bütçe yapısı ve stratejik öncelikleri doğrultusunda dengeli biçimde bir arada kullanıldığı hibrit modellerdir. Özellikle güvenlik kültürünün geliştirilmesinin hedeflendiği yapılarda, katılımı destekleyen ve süreç odaklı davranışları görünür kılan yaklaşımların önceliklendirilmesi önerilmektedir.

► Kazananların Tanıtılması ve Başarı Hikayelerinin Paylaşılması

Tanınma, çoğu zaman maddi ödülünden daha kalıcı bir motivasyon kaynağıdır. Tanıtım ve görünürlük aşaması, bireysel başarının kurumsal farkındalığa ve öğrenme fırsatına dönüşmesini sağlar. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken 4 unsur aşağıdaki gibidir:

"Neden" Vurgusu: Sadece kazananın ismini duyurmak yeterli değildir. Ödülün hangi somut davranış, iyileştirme önerisi veya İSG başarısı nedeniyle verildiği açıkça belirtilmelidir.

Görünürlük ve İletişim Kanalları: Duyurular; kurumsal e-postalar, dijital ekranlar, fiziksel panolar ve varsa şirket içi sosyal medya platformları üzerinden yapılmalıdır.

Tören ve Takdim: Mümkünse ödüllerin üst yönetim tarafından, çalışanların katıldığı kısa bir tören veya toplantı eşliğinde takdim edilmesi, verilen değer sembolik gücünü artırır.

Kariyer Gelişimi ile Entegrasyon: Elde edilen başarılar ve alınan ödüller, çalışanın özlük dosyasına ve performans sistemine dahil edilerek uzun vadeli kariyer gelişiminin bir parçası haline getirilmelidir.

Davranışın Yaygınlaştırılması (Rol Model Etkisi): Başarı hikayeleri yalnızca paylaşılmamalı, aynı zamanda diğer çalışanlar için örnek teşkil edecek şekilde yapılandırılmalıdır. "Ne yaptı, nasıl yaptı, neyi farklı yaptı?" sorularına yanıt veren kısa vaka anlatımları, iyi uygulamaların saha geneline yayılmasını destekler.

Gönüllülük: Başarı hikayeleri paylaşılırken çalışanların onayı alınmalı; kişisel bilgilerin veya deneyimlerin paylaşımı konusunda hassasiyet gösterilmelidir. Tanınma süreci, çalışanlar üzerinde baskı yaratmayan, gönüllülük esaslı bir yapı içinde yürütülmelidir.

Aşağıdaki şablon, çalışanların sergilediği olumlu davranışların, güvenli uygulamaların ve iyileştirme katkılarının sistematik, karşılaştırılabilir ve öğrenme odaklı bir formatta kayıt altına alınmasını sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu doğrultuda, aşağıdaki alanların mümkün olduğunca somut, açık ve davranış odaklı şekilde doldurulması önerilmektedir.

Bölüm	Doldurulacak Alan
Başlık	-----
Çalışan / Ekip Bilgisi	Ad – Soyad / Ekip:----- Departman:----- Görev / Rol:-----
Durum (Ne oldu?)	----- ----- ----- -----
Davranış / Aksiyon (Ne yaptı?)	----- ----- ----- -----
Fark Yaratan Nokta (Neyi farklı yaptı?)	----- ----- -----
Sonuç / Etki (Ne değişti?)	----- ----- ----- -----
Öğrenme Mesajı (Ne öğreniyoruz?)	----- ----- -----
Tanınma Gerekçesi (Neden ödül aldı?)	----- ----- -----

Şablon 1: Başarı Hikayesi Yazım Şablonu

3.8. Adım 8: Ödüllendirme ve Tanınma Sisteminin Yazılı Hale Getirilmesi & Dokümantasyonu

Sistemin tüm bileşenlerinin uçtan uca yazılı hale getirilmesi, sürecin kişilerden bağımsız, şeffaf ve sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesini sağlar. Bu adım; Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi Prosedürü'nün yazılmasından uygulama formlarının standartlaştırılmasına kadar tüm sürecin dokümantasyonunu kapsar.

Yazılı dokümantasyon, yalnızca operasyonel kolaylık sağlamakla kalmaz; aynı zamanda organizasyonel adalet, tutarlılık ve hesap verebilirlik ilkelerinin güvence altına alınmasına da katkı sağlar.

🕒 Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi Prosedürü

Prosedür, bu sistemin ne amaçla, kimler için ve nasıl çalışacağını anlatan temel kurumsal dokümandır. Yazarken şu noktaları netleştirmek yeterlidir:

Neleri İçermeli?

Prosedür;

- Sistemin amacı ve kapsamını,
- Hangi çalışan gruplarını kapsadığını,
- Rol ve sorumlulukları (İSG Kurulu, İK, Değerlendirme Ekibi, yöneticiler),
- Başvuru, değerlendirme ve karar alma metodolojisini,
- Değerlendirme kriterlerinin genel çerçevesini,
- Geri bildirim ve iletişim süreçlerini

açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlamalıdır.

Neleri İçermemeli?

Ödül listesi veya hediye çeklerinin miktarı gibi değişebilecek detaylar prosedürün içine yazılmamalı; bunun yerine bu detaylar için "Güncel Ödül Listesi Ek-1" gibi ek dokümanlara atıf yapılmalıdır. Böylece her ödül değişikliğinde prosedürün revize edilmesi gerekmez.

Kim Hazırlamalı?

Doküman, hem çalışan haklarını hem de kurumsal standartları koruyacak şekilde İnsan Kaynakları ve İSG birimlerinin ortak katkısıyla hazırlanmalı ve İnsan Kaynakları birimi tarafından yayınlanmalıdır.

🕒 Formlar ve Ek Dokümanların Standardizasyonu (Aday Gösterme Formları, Puanlama Dokümanları vb.)

Sistemin hızlı ve hatasız işlemesi için, hazırlanmış standart dokümanlara ihtiyaç vardır. Bu araçlar, tüm paydaşlar için pratik bir süreç deneyimi sunar ve bilgi kirliliğini önler.

Hazırlanması Gereken Temel Dokümanlar:

- **Aday Gösterme / Başvuru Formu:** Çalışanın veya yöneticinin başvuruyu hangi kriterlere dayanarak yaptığını açıklayacağı temel form
- **Puanlama Rehberi:** Tüm kriterlerin puan aralıklarını, detaylı tanımlarını ve puanlama standartlarını içeren referans doküman
- **Aday Değerlendirme Formu:** Her başvurunun değerlendirmesinde ayrı ayrı doldurulan; aday bilgilerini, ilgili başvurunun hangi kriterler üzerinden puanlandığını ve değerlendirme sonuçlarını içeren doküman
- **Değerlendirme Kurul Karar Formu:** Kazananların belirlendiği toplantının sonuçlarını ve gerekçelerini kayıt altına alan resmi tutanak
- **Bilgilendirme ve Geri Bildirim Şablonları:** Başvurusu reddedilen çalışanlara yapılacak gelişim odaklı geri bildirimler veya kazananlara gönderilecek tebrik şablonları

Arşivleme ve Erişilebilirlik

Yazılı hale getirilen her belgenin "nerede saklanacağı" ve "kimlerin erişebileceği" netleştirilmelidir. Dokümanlar kullanım amacına göre iki ayrı kanalda yönetilmelidir:

a. Herkesin Erişebileceği Dokümanlar

Bu dokümanlar kurum prosedürlerinin yayınlandığı ortak dijital platformda (Doküman Yönetim Sistemi) veya İSG panolarında her an ulaşılabilir olmalıdır.

- **Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi Prosedürü**
- **Aday Gösterme/Başvuru Formu (veya dijital başvuru linki)**
- **Sıkça Sorulan Sorular (SSS) Rehberi**
- **Değerlendirme kriterlerinin özet versiyonu**

b. Arşivlenmesi Gereken Gizli Dokümanlar

Sürecin objektifliğini ve izlenebilirliğini sağlayan, aynı zamanda kişisel veri içeren bu dokümanlar İK veya İSG biriminde, yetkili kişiler tarafından saklanmalıdır.

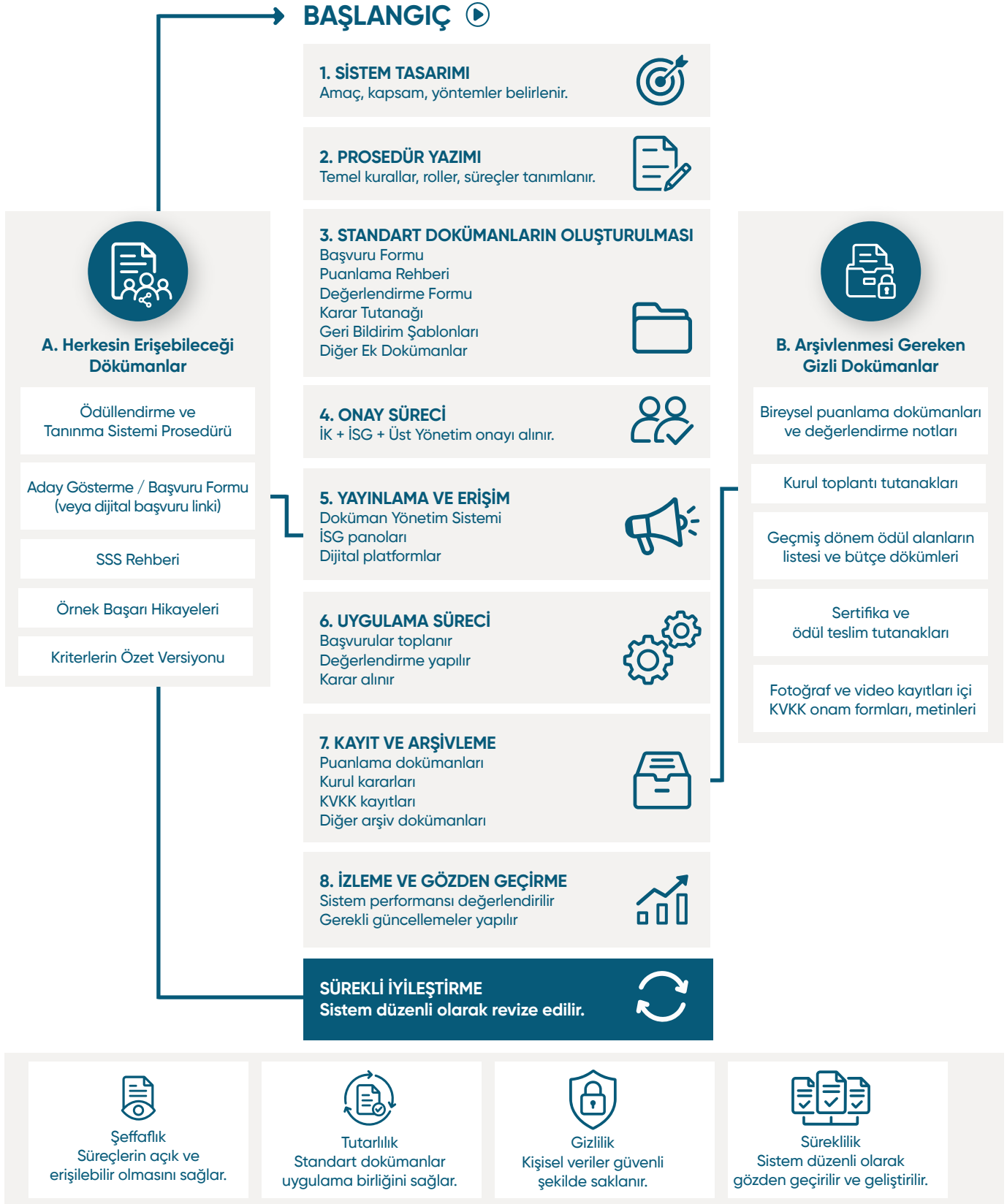
- **Bireysel puanlama dokümanları ve değerlendirme notları**
- **Kurul toplantı tutanakları**
- **Geçmiş dönem ödül alanların listesi ve bütçe dökümleri**
- **Sertifika ve ödül teslim tutanakları**
- **Tanınma için yayınlanan fotoğraf-video kayıtları için KVKK onam formları, metinleri**



Rehber Notu:

- *Veri saklama süresi tanımlanmalı (örn. 2 yıl / 5 yıl)*
- *Erişim yetkileri rol bazlı belirlenmeli*
- *Dijital sistemlerde yetkilendirme ve log kayıtları tutulmalı*

ÖDÜLLENDİRME VE TANINMA SİSTEMİ DOKÜMANTASYON AKIŞ DİYAGRAMI



Görsel 9: Dokümantasyon Akış Diyagramı

3.9. Adım 9: Etki Ölçümü, Raporlama ve İyileştirme

Bu son adım; sistemin belirlenen hedeflere katkısının ölçülmesini, elde edilen sonuçların üst yönetime raporlanmasını ve veriye dayalı geri bildirimlerle sürecin sürekli olarak iyileştirilmesini kapsar. Sistemin etkisini somut verilerle ortaya koymak; hem sürecin kurum içindeki şeffaflığını sağlar hem de sistemin eksik yönlerini gidererek daha verimli bir yapıya dönüşmesine imkan tanır.

🕒 Sürekli İzleme ve Veri Toplama Yöntemleri

Sistemin etkisini ölçebilmek için verilerin hangi kanallardan ve nasıl akacağı netleştirilmelidir. Veri toplama süreci, teknik ve idari takibi sağlamak adına aşağıdaki yöntemlerle yürütülmelidir:

İSG Odaklı İzleme Yöntemleri:

Fiziksel ve Dijital Bildirim Sistemleri: Kurumun teknolojik imkanlarına göre; İSG yazılımları, mobil uygulamalar veya basılı formlar üzerinden gelen risk bildirimlerinin ve iyileştirme önerilerinin düzenli kaydı.

Davranış Odaklı Güvenlik Gözlemleri: İş süreçlerinde gözlemlenen ve kaydedilen "güvenli davranış"lara dair gözlem formları.

Kaza ve Ramak Kala Kayıtları: Resmi kaza raporları ve ramak kala bildirimlerinin, sistem devreye alındıktan sonraki değişim trendlerinin analizi.

İnsan Kaynakları Odaklı İzleme Yöntemleri:

Başvuru Takip Listeleri: Sisteme gelen toplam başvuru sayısı, başvuruların demografik dağılımı ve ödül kazananların organizasyon genelindeki dengesi.

Bütçe Takip Verileri: Ödüllendirme için ayrılan bütçenin kullanım oranı.

Memnuniyet ve Nabız Anketleri: Çalışanların sisteme bakış açısını, memnuniyetini, ödüllerin tatmin ediciliğini, tanınmanın motivasyonel etkisini ve sisteme dair adalet algısını ölçen periyodik anketler.

🎯 Program Başarısının Ölçülmesi: Temel Performans Göstergeleri (KPI'lar) ve Tamamlayıcı Performans İzleme Yöntemleri

Bir ödüllendirme ve tanınma sisteminin etkinliğini değerlendirmek için yalnızca sayısal göstergelere odaklanmak yeterli değildir. Sistemin güvenlik kültürü üzerindeki etkisini anlamak hem nicel veriler hem de çalışanların algı ve tutumlarını yansıtan nitel bilgiler gerektirmektedir. OSHA, program değerlendirme süreçlerinde her iki gösterge türünün birlikte kullanılmasını açıkça önermekte ve sayısal ölçümlerin yanı sıra "çalışanların programa ilişkin görüşlerinin güvenlik iklimi veya güvenlik görüş anketleriyle (safety opinion surveys) elde edilmesini" öncü bir gösterge olarak tanımlamaktadır.¹¹²

¹¹²U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration. (t.y.). Safety management: Program evaluation and improvement. <https://www.osha.gov/safety-management/program-evaluation>

a. Temel Performans Göstergeleri (KPI'lar)

Etkili bir İSG performans yönetimi için yalnızca sonuç göstergelerine odaklanmak yeterli değildir. Bu noktada iki temel gösterge türü arasında net bir ayırım yapılması gerekmektedir: sonuç göstergeleri (lagging indicators) ve öncü göstergeler (leading indicators).

Sonuç göstergeleri, geçmişte gerçekleşmiş olayları yansıtan ve "ne oldu?" sorusuna yanıt veren ölçütlerdir. İş kazası sayısı, kaza sıklık oranı veya yaralanma verileri bu kapsama girer ve organizasyonun geçmiş performansına ilişkin önemli bir çıktı sunar. Ancak bu göstergeler, doğası gereği geriye dönüktür ve tek başına kullanıldığında risklerin önlenmesine sınırlı katkı sağlar.

Buna karşılık öncü göstergeler, risklerin henüz gerçekleşmeden önce fark edilmesini sağlayan ve "ne olabilir?" sorusuna yanıt veren davranış ve süreç odaklı ölçütlerdir. Risk bildirimleri, güvenli davranış gözlemleri, iyileştirme önerileri ve çalışan katılımı gibi göstergeler bu kapsamda değerlendirilir. Bu göstergeler, sistemin önleyici kapasitesini temsil eder ve güvenlik kültürünün gelişiminde kritik bir rol oynar. Bu yaklaşım, Occupational Safety and Health Administration¹³ tarafından da açık şekilde vurgulanmakta; sonuç göstergelerinin geçmişi anlamaya, öncü göstergelerin ise gelecekteki riskleri önlemeye hizmet ettiği ifade edilmektedir.

Bu nedenle etkili bir sistemde, sonuç göstergeleri yalnızca geçmiş performansı izlemek için kullanılırken; öncü göstergeler, riskleri azaltmak ve güvenli davranışları yaygınlaştırmak amacıyla daha belirleyici bir rol üstlenmelidir. Bu iki gösterge türünün dengeli ancak önleyici yaklaşımı destekleyecek şekilde yapılandırılması, sürdürülebilir bir İSG performansı için temel bir gerekliliktir.

Sistemin etkinliğini izlemek ve sürekli iyileştirmeyi desteklemek amacıyla, belirli aralıklarla takip edilmesi gereken temel performans göstergeleri aşağıda yer almaktadır:

- **Bildirim Kalitesi:** Gelen başvuruların ne kadarının uygulanabilir, risk önleyici ve sistem iyileştirmeye katkı sağlayan nitelikte olduğu
- **Aksiyona Dönüşüm Oranı:** Kabul edilen iyileştirme önerilerinin filen hayata geçirilme oranı
- **Güvenlik Katılımı Oranı:** Sisteme en az bir kez başvuru yapmış çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranı
- **Kaza Sıklık ve Ağırlık Oranları (Lagging Göstergeler):** Kazaların ne sıklıkla gerçekleştiğini ve sonuçlarının ciddiyetini gösteren takip trendleri
- **Sistem Memnuniyeti:** Çalışanların sistemi ne ölçüde adil, erişilebilir ve motive edici bulduğunu gösteren algı verileri

Bununla birlikte, KPI'ların İSG performansına gerçek anlamda katkı sağlayabilmesi için gösterge sayısının artırılmasından çok gösterge bilgisinin nasıl kullanıldığı belirleyicidir. Bu yaklaşım, ISO 45001:2018 Madde 9.1'de aktarılan bilgilerin özüyle örtüşmektedir. Madde 9.1, organizasyonların neyin izlemesi gerektiğini, hangi yöntemlerin kullanılacağını, sonuçların nasıl analiz edileceğini ve bu bilginin sistemi geliştirmek için nasıl kullanılacağını planlamasını zorunlu tutmaktadır.¹⁴ Ödüllendirme ve tanınma sisteminin etki ölçümü bu performans değerlendirme sorumluluğunun bir parçası olarak konumlandırılmalıdır.

¹³U.S. Occupational Safety and Health Administration Occupational Safety and Health Administration. (2019). Using leading indicators to improve safety and health outcomes. U.S. Department of Labor.

¹⁴International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems: Requirements with guidance for use (Clause 9.1). ISO.

Beş sanayi kuruluşundan 270 katılımcıyla yürütülen geniş ölçekli bir araştırmada Jääskeläinen ve arkadaşları (2022), performans ölçüm sistemine bağlılığın hem yönetici hem de çalışan düzeyinde İSG performansını açıklayan en güçlü faktör olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar, performans ölçümünün sağladığı faydaların çalışanlar düzeyinde ancak ölçüm sürecine gerçek bir bağlılıkla birleştiğinde somutlaştığını vurgulamaktadır.¹¹⁵ Bu bulgu, ölçüm sisteminin tasarımı kadar çalışanların sistemi nasıl deneyimlediğinin de gözetilmesi gerektiğini açıkça göstermektedir.

Sonuç olarak, etkili bir KPI sistemi yalnızca performansı ölçen bir araç değil; aynı zamanda organizasyona hangi davranışların değerli olduğunu gösteren ve dikkatini bu alanlara yönlendiren stratejik bir yönetim mekanizmasıdır. Bu nedenle KPI'lar, kontrol ve izleme aracı olmanın ötesinde, organizasyonel kültürü şekillendiren ve güvenli davranışları sürdürülebilir hale getiren temel bir yapı olarak ele alınmalıdır.

Örnek KPI İzleme Paneli (Dashboard)

KPI	Tanım	Hedef (Target)	Mevcut Durum	Trend	Aksiyon Gereksinimi
Bildirim Kalitesi	Uygulanabilir ve risk önleyici bildirim oranı	≥ %70	%62	↓ Azalan	Eğitim + geri bildirim kalitesi artırılmalı
Aksiyona Dönüşü Oranı	Kabul edilen önerilerin uygulanma oranı	≥ %80	%75	→ Stabil	Süreç hızlandırma gerekli
Güvenlik Katılım Oranı	Sisteme katılan çalışan oranı	≥ %60	%48	↑ Artan	Katılım teşvik edilmeli
Kaza Sıklık Oranı	1 milyon saat başına kaza sayısı	≤ 3	4.2	↑ Artan	Kök neden analizi yapılmalı
Sistem Memnuniyeti	Çalışan algı skoru	≥ 4 / 5	3.6	→ Stabil	İletişim ve şeffaflık artırılmalı

Tablo 5: Örnek KPI İzleme Paneli (Dashboard)

¹¹⁵ Jääskeläinen, A., Tappura, S., & Pirhonen, J. (2022). The path toward successful safety performance measurement. *Journal of Safety Research*, 83, 181–194. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.08.014>

“

Rehber Notu:

Bu dashboard yalnızca performansı izlemek amacıyla değil; aynı zamanda karar alma ve aksiyon üretme aracı olarak kullanılmalıdır.

Bu kapsamda:

- Her KPI için net bir hedef (target) tanımlanmalı.
- Sonuçlar düzenli olarak (aylık / çeyreklik) gözden geçirilmeli.
- Kritik sapmalar için somut aksiyon planları oluşturulmalı.
- Trend analizi ile yalnızca “mevcut durum” değil, yönelim (iyileşme / kötüleşme) takip edilmelidir.

b. Güvenlik Kültüründe Çalışan Deneyimi Anketleri

Güvenlik kültürü anketleri, çalışanların güvenliğe ilişkin tutumlarını, yönetimle kurdukları güven ilişkisini, raporlama davranışlarını ve sistemin adalet algısını ölçen; nicel performans göstergelerini tamamlayan kritik bir değerlendirme aracıdır. Bu anketler, sayısal KPI'ların tek başına ortaya koyamadığı kültürel dinamikleri ve erken uyarı sinyallerini görünür kılar.

Bu doğrultuda, güvenlik kültürü anketlerinin aşağıdaki alt boyutları kapsayacak şekilde yapılandırılması önerilmektedir¹¹⁶:

- **Organizasyonel Bağlılık:** Üst yönetimin iş sağlığı ve güvenliğini ne ölçüde önceliklendirdiği ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığı
- **Yönetimin Katılımı:** Yöneticilerin sahadaki görünürlüğü, güvenlik konularına aktif katılımı ve rol model davranışları
- **Çalışanların Yetkilendirilmesi:** Çalışanların riskleri dile getirme, öneri sunma ve sürece katılım konusundaki algıları
- **Raporlama Sistemi:** Çalışanların bildirim yaptıklarında nasıl karşılanacaklarına ilişkin algıları ve psikolojik güvenlik düzeyi
- **Ödüllendirme Sistemi:** Sistemin ne ölçüde adil, motive edici ve davranışları teşvik edici olarak algılandığı

¹¹⁶Küçük, N., & Yetişkin, Y. (2026). İSG kültürü ve sektörel uygulamalar. Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS). <https://ceis.org.tr/wp-content/uploads/2026/03/2026-mart-dergi.pdf>

Anketlerin güvenilir ve geçerli sonuçlar üretebilmesi, uygulama sürecinin metodolojik olarak doğru yapılandırılmasına bağlıdır. Bu kapsamda, çalışanların anonimliği güvence altına alınmalı, toplanan verilerin bireysel performans değerlendirmesi amacıyla kullanılmayacağı açık ve net biçimde ifade edilmeli ve katılımın gönüllülük esasına dayandığı vurgulanmalıdır. Aksi durumda, çalışanların görüşlerini tam ve dürüst şekilde ifade etmekten kaçınması söz konusu olabilecektir; bu durum da elde edilen verinin temsil gücünü ve geçerliliğini zayıflatacaktır. Güvenlik iklimi araştırmalarında çalışan algısının doğruluğunun, ölçüm sürecine duyulan güvenle doğrudan ilişkili olduğu literatürde de ortaya konulmaktadır.¹¹⁷

Uygulama sıklığı açısından, güvenlik iklimi anketlerinin düzenli aralıklarla gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Sistem devreye alınmadan önce yapılacak bir başlangıç ölçümü (baseline), mevcut durumun nesnel biçimde ortaya konulmasını sağlarken; izleyen dönemlerde tekrarlanan ölçümler, zaman içerisindeki değişim eğilimlerinin güvenilir biçimde izlenmesine olanak tanır. Bu yaklaşım, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemlerinde performansın izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin gereklilikleri tanımlayan ISO 45001:2018 kapsamında yer alan sürekli izleme ve iyileştirme prensipleri ile de uyumludur.¹¹⁸

Bununla birlikte, ölçüm sürecinin etkinliği yalnızca veri toplama ile sınırlı değildir. Anket sonuçlarının sistematik biçimde analiz edilmesi ve elde edilen bulguların somut aksiyonlara dönüştürülmesi kritik öneme sahiptir. Her bir alt boyut için elde edilen sonuçlar ayrı ayrı değerlendirilerek gelişim alanları belirlenmeli ve bu alanlara yönelik hedefli müdahale planları oluşturulmalıdır. Bu süreçte elde edilen bulguların çalışanlarla şeffaf biçimde paylaşılması, geri bildirimlerin dikkate alındığına ilişkin güven duygusunu güçlendirmekte ve sisteme yönelik katılımı artırmaktadır.

Sonuç olarak, alt boyut temelli yapılandırılmış güvenlik kültürü anketleri, yalnızca mevcut durumu ölçen bir araç değil; aynı zamanda organizasyonun hangi alanlarda gelişmesi gerektiğini gösteren stratejik bir yönetim mekanizmasıdır. Bu nedenle anketler, KPI sistemi ile birlikte ele alınmalı ve performans yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırılmalıdır.

c. Davranışsal Gözlem Verileri

Performans izleme süreci yalnızca sayısal verilerle sınırlı kalmamalı; sahadaki davranışların sürekli olarak gözlemlenmesi ile desteklenmelidir. Bu kapsamda doldurulması önerilen Davranış İzleme Şablonu (Bkz. Şablon 12 – Davranış İzleme Şablonu), belirli periyotlarda toplu olarak analiz edildiğinde güvenli ve güvensiz davranış trendlerini ortaya koyacaktır. Bu veriler şu soruları yanıtlamaya imkân tanır:

Davranışsal gözlem verileri, yalnızca bireysel olayları değil; tekrar eden örüntüleri ve sistematik risk alanlarını ortaya koyarak aşağıdaki temel sorulara yanıt verilmesine imkân tanır:

- **Hangi çalışma alanlarında güvenli davranış oranı artmakta, hangi alanlarda gelişim sınırlı kalmaktadır?**
- **Tanınmaya değer davranışlar hangi iş süreçlerinde ve hangi koşullar altında yoğunlaşmaktadır?**
- **Belirli dönemlerde güvensiz davranış bildirimlerinde artış gözlemlenmekte midir?**

¹¹⁷Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102.

¹¹⁸International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use. ISO.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, ödüllendirme ve tanınma kriterlerinin gözden geçirilmesi, önceliklendirilmesi ve gerekli durumlarda revize edilmesi mümkün hale gelir. Bu yaklaşım, sistemin statik bir yapı olmaktan çıkarak sahadaki gerçek davranış örüntülerine duyarlı, dinamik ve öğrenen bir yapıya dönüşmesini desteklemektedir.

d. Güvenli Davranışların Kurumsal Performans Yönetim Sistemine Entegrasyonu

Ödüllendirme ve tanınma sisteminin kurumsal performans yönetimi ile bütünleşik bir yapıya kavuşması; güvenlik katkılarının bireysel başarının görünen ve kalıcı bir bileşeni haline gelmesini sağlayacaktır. Bu entegrasyon, İnsan Kaynakları birimi tarafından yönetilmesi gereken stratejik bir süreçtir. Literatür, güvenlik kültürünün sürdürülebilirliğinin büyük ölçüde bu kültürü pekiştiren performans değerlendirme sisteminin varlığına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.¹¹⁹

Entegrasyon için önerilen yaklaşım:

Performans değerlendirme formlarına güvenlik kriterleri ekleyin.

Bireysel performans değerlendirmelerinde aşağıdaki alanlara yer verilmesi önerilmektedir:

- **Dönem içinde yapılan ramak kala ve risk bildirim sayısı**
- **İyileştirme önerisinin sunulmuş olması ve hayata geçirilmesi**
- **Güvenlik eğitimlerine ve toplantılarına aktif katılım**
- **Meslektaşlara güvenlik geri bildirimi sağlama**

Bu göstergeler, çalışanın yıllık performans görüşmesinde hem kendi öz değerlendirmesine hem de yönetici geri bildirimine temel oluşturur.

Başarıların özlük dosyasına işlenmesini sağlayın.

Ödüllendirme ve tanınma sisteminde kazanan statüsü elde eden çalışanların/ekiplerin bu başarısı özlük dosyasına ve varsa kariyer gelişim planına yansıtılmalıdır. Bu entegrasyon çalışana güvenlik katkısının uzun vadeli bir mesleki kazanım olduğunu gösterirken yöneticiye ise bu katkıları görünür ve izlenebilir kılacak bir yapı sunar.

Yöneticilerin performans hedeflerine güvenli davranışları izleme sorumluluğu ekleyin.

Saha yöneticilerinin bireysel performans hedefleri arasında; ekibindeki güvenli davranışları düzenli gözlemlleme, geri bildirim verme ve sisteme başvuruları teşvik etme gibi davranışsal sorumluluklar yer almalıdır. Bu düzenleme, sistemi liderlik pratiğinin bir parçası olarak konumlandırır. Sinelnikov ve arkadaşları (2015), öncü göstergelerin (leading indicators) yönetici performans değerlendirmelerine dahil edilmesinin raporlama davranışını baskılamadan güvenli davranış teşvik etmenin somut bir yolu olduğunu ortaya koymuş ve bu göstergelerin değerlendirme sürecindeki ağırlığının artırılmasının yönetici düzeyinde güvenlik bağlılığını doğrudan etkilediğini göstermiştir.¹²⁰

¹¹⁹Zou, P. X. W. (2011). Fostering a strong construction safety culture. *Leadership and Management in Engineering*, 11(1), 11–22. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000093](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000093)

¹²⁰Sinelnikov, S., Inouye, J., & Kerper, S. (2015). Using leading indicators to measure occupational health and safety performance. *Safety Science*, 72, 240–248. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.09.010> 2(4), 42–46.

► Çalışan Geri Bildirim Mekanizmaları ve Memnuniyet Analizi

Ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin sürdürülebilirliği, yalnızca tasarım kalitesi ile değil, çalışan deneyiminin düzenli olarak izlenmesi ve sistemin bu geri bildirimler doğrultusunda güncellenmesi ile mümkündür. Bu kapsamda geri bildirim mekanizmaları, sürekli öğrenen ve kendini geliştiren bir sistemin temel bileşeni olarak ele alınmalıdır.

Bu doğrultuda kurumlar, geri bildirim süreçlerini üç tamamlayıcı düzeyde yapılandırmalıdır:

● **Sürekli Geri Bildirim Portalı:** Çalışanların sistem işleyişine ilişkin öneri, değerlendirme ve karşılaştıkları teknik veya operasyonel sorunları anlık olarak iletebilecekleri dijital platformlardır. Bu kanalların erişilebilir, kullanıcı dostu ve mümkün olduğunda anonim geri bildirim imkân tanıyacak şekilde kurgulanması, katılım düzeyini artıracaktır.

● **Nicel Analiz (Nabız Anketleri):** Sisteme yönelik çalışan memnuniyetini ve deneyimini ölçmek amacıyla yılda en az iki, en fazla dört kez uygulanan kısa ve odaklı anketlerdir. Bu anketler, sistemin algılanan adaleti, kullanım kolaylığı ve çalışanlar açısından anlamlılığı gibi kritik boyutlara ilişkin veri sağlayarak zaman içindeki eğilimlerin izlenmesine olanak tanır.

● **Nitel Analiz (Derinlemesine ve Odak Grup Görüşmeleri):** Nicel bulguların arka planını anlamak ve çalışan deneyimini derinlemesine analiz etmek amacıyla gerçekleştirilen birebir görüşmeler ve odak grup çalışmalarıdır. Bu süreçler, çalışanlar ve yöneticilerle sistemin güçlü yönlerini, gelişim alanlarını ve uygulamada karşılaşılan zorlukları kapsamlı biçimde ele alma imkânı sunar.



Bu üçlü yapı sayesinde elde edilen veriler birlikte değerlendirilerek sistemin sürekli iyileştirilmesi sağlanır; çalışanların sesi karar süreçlerine sistematik biçimde yansıtılır ve organizasyon genelinde güven, katılım ve adalet algısı güçlendirilir.

Çalışan Geri Bildirim Mekanizmaları ve Memnuniyet Analizi Çerçevesi

Sistemin etkinliği, çalışan deneyiminin düzenli olarak izlenmesi ve geri bildirimler doğrultusunda sürekli geliştirilmesiyle mümkündür. Bu çerçeve, çalışan sesini sistematik biçimde toplar, analiz eder ve iyileştirmeye dönüştürür.



1. Sürekli Geri Bildirim Portalı

Çalışanların sistem işleyişine dair öneri, değerlendirme ve karşılaştıkları teknik veya operasyonel sorunları anlık olarak iletebilecekleri dijital platformlardır.

- ✓ Erişilebilir ve kullanıcı dostu dijital platformlar
- ✓ Anonim geri bildirim imkânı
- ✓ Teknik sorun ve süreç aksaklıklarına hızlı yanıt mekanizması

AMAÇ
Sistemin günlük işleyişine dair mikro düzeyde veri toplamak ve hızlı iyileştirme döngüleri oluşturmak.



2. Nicel Analiz (NABİZ ANKETLERİ)

Sisteme yönelik çalışan memnuniyetini ve deneyimini ölçmek amacıyla yılda en az 2, en fazla 4 kez uygulanan kısa ve odaklı anketlerdir.

- ✓ Kısa, hedef odaklı ve aksiyon üretmeye uygun soru setleri
- ✓ Ölçüm başlıkları:
 - Sistemin algılanan adaleti
 - Kullanım kolaylığı ve pratiklik
 - Tanınma ve ödüllerin anlamlılığı
 - Katılım ve güven düzeyi

AMAÇ
Zaman içindeki eğilimleri izlemek ve sistem performansını karşılaştırmalı olarak değerlendirmek.



3. Nitel Analiz (Derinlemesine ve Odak Grup Görüşmeleri)

Nicel bulguların arka planını anlamak ve çalışan deneyimini derinlemesine analiz etmek amacıyla gerçekleştirilen birebir görüşmeler ve odak grup çalışmalarıdır.

- ✓ Derinlemesine birebir görüşmeler
- ✓ Odak grup çalışmaları (farklı rol ve birimlerden katılımcılarla)
- ✓ Kritik bulgular için tematik analiz

ODAK ALANLARI
Sistemden beklentiler, adalet ve güven deneyimi, uygulamada karşılaşılan zorluklar, gelişim alanları ve iyileştirme önerileri.

Entegrasyon Ve Karar Mekanizması



Anlık geri bildirimler

Hızlı müdahale alanlarını belirler.



Nicel veriler

Eğilimleri gösterir, ölçme ve karşılaştırma sağlar.



Nitel veriler

Nedenleri açıklar, bağlam ve içgörü kazandırır.



Birlikte değerlendirilir

Ve sistemin geliştirilmesine yön verir.

Bu Yapı Sayesinde Kurumlar;



Çalışan sesinisistematik biçimde yönetime taşır.



Kanıtla dayalı karar alma süreçlerini güçlendirir.



Güven, katılım ve adalet algısını pekiştirir.



Sürekli iyileştirme kültürünü destekler.



Sistemin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini artırır.

Görsel 10: Çalışan Geri Bildirim Mekanizmaları

► Yatırımın Getirisi (ROI) Analizi ve Yönetici Raporu

Ödüllendirme ve tanınma sisteminin uzun vadeli sürdürülebilirliği, büyük ölçüde yönetimin sisteme yaptığı yatırımın değerini görebilmesine bağlıdır. Bu nedenle sistemi ölçülebilir kurumsal değer üreten bir yönetim aracı olarak konumlandırmak stratejik bir gerekliliktir.

ROI analizi temel olarak şu soruyu yanıtlamaktadır: Sisteme harcanan kaynak- ödül giderleri, harcanan zaman ve operasyonel maliyetler dahil - önlenen kazalar, azalan devamsızlık ve güçlenen güvenlik kültürü yoluyla ne kadar geri dönüyor?

Bu hesaplama iki boyutlu bir değerlendirmeyi gerektirir. İlki, doğrudan ve dolaylı kaza maliyetlerindeki azalmalar, sigorta primlerindeki düşüş ve üretim kesintilerinin önlenmesi gibi finansal olarak ölçülebilir faydalar; ikincisi ise güvenlik iklimindeki iyileşme, çalışan bağlılığı ve raporlama kültürünün güçlenmesi gibi finansal karşılığı daha güç hesaplanan ancak kurumsal değer yaratan somutlaştırılması zor faydalardır. Phillips ve Phillips (2007), program değerlendirmelerinde bu iki fayda türünün birlikte ele alınmasının önemini vurgulamaktadır. Buna göre, bazı sistemlerin gerçek değeri doğrudan finansal çıktılarından önce kültürel ve davranışsal dönüşüm üzerinden ortaya çıkmaktadır.¹²¹

Kaza maliyetlerini tahmin etmek için OSHA'nın ücretsiz çevrimiçi "Safety Pays" aracından yararlanılabilmektedir. Bu araç; sektör, yaralanma türü ve kâr marjı verilerini kullanarak her iş kazasının kuruma toplam maliyetini hesaplamaktadır.¹²² Sistem kurulmadan önce gerçekleştirilen bu analiz, yönetim onayı için güçlü bir zemin oluşturacaktır.

Ödüllendirme ve Tanınma Sisteminin Faydaları	
1. Finansal Olarak Ölçülebilir Fayda	2. Finansal Karşılığı Dolaylı Olan Kurumsal Fayda
 Doğrudan ve dolaylı kaza maliyetlerindeki azalma	 Güvenlik ikliminde iyileşme
 Sigorta primlerinde düşüş	 Çalışan bağlılığında artış
 Üretim kesintilerinin ve iş kayıplarının önlenmesi	 Açık iletişim ve raporlama kültürünün güçlenmesi

Görsel 11: Ödüllendirme ve Tanınma Sisteminin Faydaları

¹²¹Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). Show me the money: How to determine ROI in people, projects, and programs. Berrett-Koehler.

¹²²U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration. (t.y.-b). Safety pays: Estimating the costs of occupational injuries. <https://www.osha.gov/safetypays>

Yönetici Özeti ve Raporlama: Ödüllendirme ve tanınma sisteminin etkinliğinin sürdürülebilir şekilde izlenebilmesi için, belirli periyotlarda (örneğin 6 ayda bir) hazırlanan yönetici raporları kritik bir araçtır. Raporun amacı, yönetimin sistemin güvenli davranışların pekiştirilmesine olan katkısını ve finansal çıktılarını tek bir bakışta görmesini sağlamaktır.

Yönetici özeti şu bileşenleri içermelidir:

- **Dönem içinde sisteme yapılan başvuru sayısı ve dağılımı**
- **Ramak kala ve risk bildirimlerindeki değişim trendi**
- **Hayata geçirilen iyileştirme önerileri**
- **Kaza sıklık ve şiddet oranlarındaki değişim**
- **Güvenlik iklimi anketi karşılaştırması**
- **Sistemin dönemlik toplam maliyeti ve tahmini tasarruf**

Raporun sonunda, sistemi somutlaştıran en az bir başarı hikayesine yer verilmesi önerilir. Sayısal veriler sistemin performansını ortaya koyarken, hikayeler bu performansın çalışan deneyimi ve organizasyonel kültür üzerindeki gerçek etkisini görünür kılar.

Geçiş ve Kapanış

Bu adımın tamamlanmasıyla birlikte, İş Güvenliğinde Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi'nin tüm bileşenleri yapılandırılmış olur. Bu aşamaya kadar rehber, sistemin tasarımından uygulamasına kadar uzanan teknik ve operasyonel çerçeveyi bütüncül bir şekilde ele almıştır.

Bir sonraki bölümde ise, yapılandırılan bu sistemin uzun vadeli başarısını güvence altına almak amacıyla; potansiyel riskler, önleyici mekanizmalar ve kriz dönemlerinde izlenmesi gereken stratejik yaklaşımlar ele alınacaktır.

Bu kapsamda "4. Bölüm: Sistemin Sürdürülebilirliği ve Risk Yönetimi", sistemin yalnızca kurulmasını değil, aynı zamanda değişen koşullara rağmen etkinliğini koruyarak devam etmesini sağlayacak yönetsel perspektifi ortaya koyacaktır.

4. BÖLÜM: SİSTEMİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ VE RİSK YÖNETİMİ

4.1. Ödüllendirme ve Tanınma Sistemlerinde Meydana Gelebilecek Riskler ve Önlemler

Ödüllendirme ve tanınma sistemleri, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) yönetiminde çalışan davranışlarını yönlendirme, güvenli çalışma pratiklerini pekiştirme ve örgütsel güvenlik kültürünü geliştirme açısından önemli araçlar olarak değerlendirilmektedir. Bu sistemlerin tasarım ve uygulama biçimi, beklenen olumlu etkilerin ortaya çıkmasını belirleyen temel faktördür. Uygun şekilde yapılandırılmayan ödüllendirme ve tanınma sistemleri, güvenlik performansını desteklemek yerine, risklerin görünmez hale gelmesine, raporlama davranışının baskılanmasına ve örgütsel adalet algısının zedelenmesine yol açabilmektedir.

Bu bağlamda ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin yalnızca motivasyonel bir araç olarak değil, aynı zamanda örgütsel risk üretme potansiyeli taşıyan bir mekanizma olarak ele alınması gerekmektedir. Literatürde, özellikle OSHA (2018) ve IOSH tarafından yayımlanan çalışmalar, yanlış tasarlanmış teşvik sistemlerinin çalışan davranışları üzerinde istenmeyen yönlendirmelere yol açabileceğini ve güvenlik performansını yanıltıcı biçimde iyileşmiş gibi gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Çimento sektöründe edinilen saha deneyimleri ve yürütülen çalışmalar ile uluslararası literatürün ortaya koyduğu yaklaşımlar birlikte ele alındığında, ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin etkinliğini zayıflatabilecek temel risk alanları ve bu riskleri önlemeye yönelik yaklaşımlar aşağıda sistematik olarak sunulmaktadır.



4.1.1. Sonuç Göstergelerine Aşırı Bağımlılık Riski

Ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin kayıp gün sayısı, kaza sıklığı oranı gibi gecikmeli (lagging) göstergelere dayalı olarak kurgulanması, çalışan davranışları üzerinde istenmeyen etkiler yaratabilmektedir. Bu tür sistemlerde çalışanlar, ödül kaybı yaşamamak adına olayları bildirmemeyi tercih edebilmekte, bu durum ise organizasyonun gerçek risk profilinin görünürlüğüne azaltmaktadır.

Bu durum, güvenlik performansının ölçümünde veri bütünlüğünü zedelemekte ve organizasyonun öğrenme kapasitesini sınırlandırmaktadır. Bu kapsamda OSHA, yalnızca sonuç odaklı teşvik mekanizmalarının çalışanlar üzerinde dolaylı bir raporlama baskısı oluşturabileceğini vurgulamaktadır.

Önlemler:

● Ödüllendirme ve tanınma sistemi, kaza sayısı gibi sonuç göstergeleri yerine; ramak kala bildirimi, risk tespiti, güvenli davranış ve iyileştirme katkısı gibi önleyici (öncü) göstergeler üzerine kurulmalıdır.

● Çalışanlar tarafından yapılan ramak kala ve tehlikeli durum bildirimlerinin, hiçbir şekilde ödül kaybına veya olumsuz bir değerlendirmeye yol açmayacağı açık ve net bir şekilde güvence altına alınmalıdır. Bu güvence, çalışanlara açıkça iletişim yoluyla aktarılmalı ve uygulamada tutarlı biçimde gösterilmelidir.



4.1.2. Örgütsel Adalet ve Güven Kırılması Riski

Ödüllendirme ve tanınma kriterlerinin belirsiz, öznel ya da farklı yöneticiler tarafından farklı şekillerde uygulanması, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zayıflamasına yol açmaktadır. Bu durum, yalnızca ödüllendirme sistemine duyulan güveni değil; organizasyonun genel işleyişine ve karar mekanizmalarına yönelik güveni de olumsuz etkilemektedir.

Örgütsel adalet algısının zayıflaması, çalışanların sisteme katılımını azaltmakta; gönüllü güvenlik davranışlarının ve katkı sunma isteğinin düşmesine neden olmaktadır. Bu durum uzun vadede sistemin işlevselliğini zayıflatmakta ve güvenlik kültürünün gelişimini sınırlamaktadır.

Önlemler:

- Ödüllendirme ve tanınma kriterleri açık, anlaşılır ve mümkün olduğunca ölçülebilir şekilde tanımlanmalı; tüm çalışanlar tarafından erişilebilir ve bilinir hale getirilmelidir.
- Değerlendirme süreçleri ve karar alma mantığı şeffaflık ilkesi doğrultusunda yapılandırılmalı; hangi davranışların hangi gerekçelerle tanındığı açık şekilde paylaşılmalıdır.
- Değerlendirme süreci tek bir kişinin inisiyatifine bırakılmamalı; farklı bakış açılarını içeren çoklu değerlendirme mekanizmaları (örneğin kurul veya çapraz değerlendirme yapıları) oluşturulmalıdır.
- Benzer durumların tutarlı şekilde değerlendirildiğinden emin olmak amacıyla, değerlendiriciler arasında düzenli kalibrasyon toplantıları yapılmalıdır.



4.1.3. Dışsal Motivasyonun İçsel Motivasyonu Zayıflatma Riski

Ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin ağırlıklı olarak dışsal motivasyon araçlarına dayanması, çalışanların güvenli davranışı içselleştirmesini zorlaştırabilmektedir. Bu tür yapılarda güvenli davranış, bir sorumluluk ve değer olarak değil; ödül elde etmeye yönelik bir araç olarak algılanma riski taşımaktadır.

Bu durum, ödülün ortadan kalktığı ya da etkisinin azaldığı durumlarda güvenli davranışların sürdürülebilirliğini zayıflatmakta ve sistemin uzun vadeli etkisini sınırlamaktadır. Bu nedenle ödüllendirme sistemlerinin, çalışanların içsel motivasyonunu destekleyecek şekilde kurgulanması kritik önem taşımaktadır. Nitekim OSHA ödüllendirme yaklaşımlarının yalnızca dışsal teşviklere dayanmaması, çalışanların güvenli davranışı anlamlı ve değerli bir pratik olarak benimsemesini destekleyecek şekilde yapılandırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Önlemler:

- Maddi ödüller sınırlı ve dengeli şekilde kullanılmalı; sistemin temel motivasyon kaynağı haline gelmesi önlenmelidir.

- Tanınma ve takdir mekanizmaları güçlendirilerek, çalışanların katkıları görünür ve değerli hale getirilmelidir.
- Güvenli davranışın yalnızca bir performans göstergesi değil; organizasyonun temel değerlerinden biri olduğu açık şekilde vurgulanmalıdır.
- Yöneticilerin günlük uygulamalarında geri bildirim, takdir ve rol model davranışlar yoluyla içsel motivasyonu desteklemesi sağlanmalıdır.



4.1.4. Düşük Kaliteli ve Manipülatif Bildirim Riski

Ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin ağırlıklı olarak nicelik odaklı kurgulanması, çalışanların düşük riskli, tekrarlayan ya da sınırlı değer üreten bildirimler yapmasına yol açabilmektedir. Bu durum, bazı çalışanların sistemden fayda sağlamak amacıyla yüzeysel veya sistematik olarak tekrarlanan bildirimler üretmesine neden olarak veri kalitesini zayıflatmakta ve gerçek risklerin görünürlüğünü azaltmaktadır.

Bu tür bir yapı, organizasyonun dikkatini yüksek etkili risklerden uzaklaştırarak önceliklendirme süreçlerini zorlaştırmakta; sistemin öğrenme ve iyileştirme kapasitesini sınırlamaktadır. Sonuç olarak, sistem sayısal olarak aktif görünsede, güvenlik performansına katkısı sınırlı bir yapıya dönüşme riski taşımaktadır.

Önlemler:

- Bildirimler yalnızca sayısal olarak değil; içerik, etki düzeyi ve uygulanabilirlik açısından niteliksel kriterler üzerinden değerlendirilmelidir.
- Değer yaratan, risk azaltıcı ve iyileştirme potansiyeli taşıyan bildirimler önceliklendirilerek sistem içinde daha görünür hale getirilmelidir.
- Tekrarlayan veya düşük etkili bildirimlerin sistem üzerindeki ağırlığını sınırlayacak puanlama ve değerlendirme mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Çalışanlara yaptıkları bildirimlere ilişkin düzenli ve yönlendirici geri bildirim verilerek, hangi tür katkıların değerli olduğu açık şekilde gösterilmeli ve öğrenme süreci desteklenmelidir.



4.1.5. Liderlik Tutarsızlığı Riski

Ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin etkinliği, büyük ölçüde yöneticilerin bu sistemi sahada nasıl uyguladığı ile ilişkilidir. Yöneticilerin güvenliği önceliklendirdiğini ifade etmesine rağmen, üretim baskısı altında farklı davranışlar sergilemesi sistemin inandırıcılığını zedelemektedir.

Bu tür tutarsızlıklar, çalışanların güvenlik politikalarını kalıcı bir değer olarak değil; duruma göre değişen, araçsal ve geçici uygulamalar olarak algılamasına yol açmaktadır. Bu durum, güvenli davranışların içselleştirilmesini zorlaştırmakta ve sistemin sürdürülebilirliğini riske atmaktadır.

Araştırmalar da bu durumu desteklemektedir. 138 kurum üzerinde yürütülen bir çalışmada, ödüllendirme ve performans değerlendirme süreçlerinin entegre edildiği insan kaynakları sistemlerinin güvenlik performansını kurumsal düzeyde doğrudan iyileştirdiği; ancak bu ilişkinin temel belirleyicisinin ödül mekanizmasının kendisi değil, çalışanların yönetime duyduğu güven ve güvenlik iklimine ilişkin algıları olduğu ortaya konulmuştur.¹²³ Bu bulgu, liderlik tutarsızlığının yarattığı temel riskin bir prosedür ihlalinin ziyade, organizasyondaki güven zemininin aşınması olduğunu göstermektedir.

Önlemler:

- Liderlik davranışları, ödüllendirme ve tanınma sisteminin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmalı ve yöneticilerin bu alandaki uygulamaları düzenli olarak değerlendirilmelidir.
- Yöneticilerin performans değerlendirme kriterlerine, güvenlik göstergeleri ve ekiplerinin güvenlik davranışlarına ilişkin çıktılar dahil edilmelidir.
- Yöneticilerin rol model olma sorumluluğu açık ve net şekilde tanımlanmalı; güvenlik önceliğini sahada tutarlı biçimde göstermeleri beklenen bir liderlik standardı haline getirilmelidir.
- Üretim baskısı ile güvenlik öncelikleri arasında oluşabilecek çelişkileri yönetmeye yönelik açık karar prensipleri belirlenmeli ve bu prensipler organizasyon genelinde tutarlı şekilde uygulanmalıdır.



4.1.6. Ödül ve Disiplin Sistemleri Arasında Dengesizlik Riski

Ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin disiplin mekanizmalarından kopuk ya da onlardan daha baskın şekilde kurgulanması, organizasyon içinde davranış normlarının zayıflamasına yol açabilmektedir. Özellikle disiplin süreçlerinin ya uygulanmaması ya da tutarsız biçimde uygulanması, çalışanlar açısından kurallara uyumun isteğe bağlı bir alan olarak algılanmasına neden olabilmektedir.

Bu durum, ödüllendirme sisteminin teşvik ettiği davranışlar ile organizasyonun beklentileri arasında bir uyumsuzluk yaratmakta; sistemin bütüncül yapısını zedeleyerek güvenlik kültürünün sürdürülebilirliğini riske atmaktadır.

Etkili bir güvenlik yönetimi yaklaşımında ödüllendirme ve disiplin mekanizmalarının birbirini dengeleyen, tutarlı ve tamamlayıcı yapılar olarak kurgulanması gerekmektedir. Bu dengenin kurulamadığı durumlarda ya aşırı tolerans ya da aşırı kontrol eğilimleri ortaya çıkmakta ve her iki durumda da sistemin güvenilirliği zayıflamaktadır.

Önlemler:

- Ödüllendirme ve disiplin mekanizmaları birlikte ele alınmalı; her iki sistemin de aynı davranış standartlarını destekleyecek şekilde entegre biçimde tasarlanması sağlanmalıdır.
- Disiplin süreçleri açık, kademeli ve tutarlı bir yapı içinde uygulanmalı; benzer ihlallerin benzer şekilde ele alındığı bir sistem oluşturulmalıdır.
- Disiplin uygulamaları, cezalandırıcı bir yaklaşımdan ziyade öğrenme ve gelişim odaklı bir çerçevede ele alınmalı; çalışanların davranışlarını düzeltmeye yönelik destekleyici mekanizmalarla birlikte yürütülmelidir.

¹²³OHSE. (2025). The role of safety committees in organizations. <https://ohse.ca/the-role-of-safety-committees-in-organizations/>

Uygulamalar, ISO 45003:2021 ile uyumlu olacak şekilde, çalışanların psikolojik güvenliğini zedelemeyecek; açık iletişimi ve raporlama davranışını destekleyecek biçimde yapılandırılmalıdır.



4.1.7. Kapsayıcılık Eksikliği Riski

Ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin yalnızca belirli çalışan gruplarını kapsayacak şekilde kurgulanması (örneğin yalnızca mavi veya beyaz çalışanlara odaklanılması) veya alt işveren ve tedarikçi çalışanlarının sistem dışında bırakılması, organizasyon içinde kültürel parçalanmaya ve çifte standart algısına yol açabilmektedir.

Aynı çalışma ortamında benzer risklere maruz kalan çalışanların farklı uygulamalara tabi tutulması, sistemin adalet ve güven boyutunu zayıflatmakta; kapsama dahil edilmeyen çalışan gruplarında düşük raporlama davranışı, sınırlı katılım ve güvenlik uygulamalarına mesafeli bir tutum gelişmesine neden olabilmektedir.

Bu durum, güvenlik kültürünün organizasyon genelinde bütünsel olarak gelişmesini engellemekte ve sistemin etkisini sınırlamaktadır. Etkili bir güvenlik kültürü yaklaşımında, tüm çalışanların (istihdam türü veya rolü fark etmeksizin) ortak bir sistem içinde yer alması kritik önem taşımaktadır.

Önlemler:

- Ödüllendirme ve tanınma sistemi, organizasyondaki tüm çalışan gruplarını (mavi veya beyaz çalışanlar, alt işveren ve tedarikçi çalışanları dahil) kapsayacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Alt işveren ve tedarikçi çalışanlarının sisteme entegrasyonu sağlanmalı; bu grupların da aynı güvenlik standartları ve tanınma mekanizmaları içinde yer alması güvence altına alınmalıdır.
- Farklı rol ve görevlerin doğası dikkate alınarak rol bazlı farklılaştırmalar yapılmalı; ancak bu farklılaştırmalar eşitlikçi ve adil bir yaklaşım çerçevesinde yapılandırılmalıdır.
- Sistem kapsamı ve uygulama ilkeleri tüm çalışan gruplarına açık ve anlaşılır biçimde iletişim yoluyla aktarılmalı; kapsayıcılık algısı aktif olarak yönetilmelidir.



4.1.8. Sürdürülebilirlik ve Sistem Yorgunluğu Riski

Ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin başlangıç aşamasında yüksek katılım ve ilgi ile uygulanmasına rağmen, zaman içinde etkisini kaybetmesi ve rutin bir uygulamaya dönüşmesi sistemin sürdürülebilirliğini zayıflatmaktadır. Bu durum, çalışanlarda "sistem yorgunluğu" oluşmasına, motivasyonun azalmasına ve katılım düzeyinin düşmesine yol açmaktadır.

Sistemin zamanla öngörülebilir ve tekrar eden bir yapıya dönüşmesi, çalışanların ilgisini azaltmakta ve ödüllendirme mekanizmasının davranış yönlendirme gücünü sınırlamaktadır. Bu tür bir durağanlık, sistemin başlangıçta yarattığı olumlu etkiyi sürdürememesine neden olabilmektedir.

Bu nedenle ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin statik değil; değışen ihtiyaçlara, saha dinamiklerine ve çalışan beklentilerine uyum sağlayabilen esnek bir yapı içinde tasarlanması gerekmektedir.

Önlemler:

- Sistem, belirli aralıklarla (örneğin yıllık veya altı aylık dönemlerde) gözden geçirilmeli ve ihtiyaç doğrultusunda güncellenmelidir.
- Revizyon ve iyileştirme süreçlerinde çalışan görüşleri sistematik biçimde toplanmalı ve karar süreçlerine dahil edilmelidir.
- KPI, anket ve davranışsal gözlem verileri birlikte değerlendirilerek veri temelli iyileştirme mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Sistem tasarımı, farklı dönemlerde farklı odak alanlarına (örneğin belirli riskler, süreçler veya davranışlar) yönlenebilecek şekilde dinamik ve esnek bir yapı içinde kurgulanmalıdır.
- İletişim ve görünürlük stratejileri düzenli olarak yenilenerek sistemin canlılığı ve çalışan ilgisi korunmalıdır.





4.1.9. Özet: Bir Bakışta Risk Alanları

Yukarıda ele alınan risk alanları, ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin tasarım ve uygulama sürecinde dikkat edilmesi gereken temel kırılma noktalarını ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tablo, bu riskleri olası etkileri ve önleyici yaklaşımlarıyla birlikte bir arada sunmaktadır.

Risk – Etki – Önlem Matrisi				
No		Risk Alanı	Olası Etki	Önleyici Yaklaşım
	1	Sonuç Göstergelerine Aşırı Bağımlılık Riski	- Ramak kala ve yaralanma gibi olayların gizlenmesi - Gerçek risk profilinin görünmez hale gelmesi - Güvenlik verisinin güvenilirliğini yitirmesi	- Kriterleri ramak kala bildirimi, risk bildirimi ve iyileştirme önerilerine dayandırma - Kaza bildirimi ile ödüllendirmeyi minimum düzeyde ilişkilendirmek (yalnızca kazanın çalışan kaynaklı yaşandığı tespit edildiği durumlarda)
	2	Örgütsel Adalet ve Güven Kırılması Riski	- Sisteme ve yönetime duyulan güvenin azalması - Gönüllü katılımın düşmesi "Kişiye göre muamele" algısının yayılması	- Puanlama anahtarı kullanılması - Birden fazla değerlendirici atanması - Reddedilen başvurulara yazılı gerekçe sunulması
	3	Dışsal Motivasyonun İçsel Motivasyonu Zayıflatma Riski	- Güvenli davranışın bir değer değil ödül aracı olarak algılanması - Ödül kalktığında davranışın da geri çekilmesi	- Maddi ödüllerin sınırlı ve dönemsel tutulması - Tanınma ve takdir mekanizmalarının güçlendirilmesi - Davranışın somut etkisinin çalışana geri bildirilmesi
	4	Düşük Kaliteli ve Manipülatif Bildirim Riski	- Tekrarlayan, düşük riskli bildirimlerin sistemi doldurması - Gerçek risklerin tespit edilmesinin zorlaşması - Veri kalitesinin düşmesi	- Bildirimlerin sayısal olduğu kadar niteliksel olarak da değerlendirilmesi "Bu bildirim neyi iyileştirdi?" sorusunun kriterlere dahil edilmesi ve değer yaratan bildirimlerin önceliklendirilmesi - Bildirim sonucunun çalışana geri bildirilmesi
	5	Liderlik Tutarsızlığı Riski	- Sisteme duyulan güvenin azalması - Güvenlik politikasının "görünüm yönetimi" olarak algılanması - Çalışanın söylem–davranış çelişkisini fark etmesi	- Güvenlik liderliği göstergelerinin yönetici performans kriterlerine dahil edilmesi - Rol model olma sorumluluğunun açık şekilde tanımlanması - Liderlik kontrol listesinin düzenli uygulanması - Saha görünürlüğünün ve anlık takdirin sistematik hale getirilmesi
	6	Ödül ve Disiplin Sistemleri Arasında Dengesizlik Riski	- Normların zayıflaması - Kurallara uyumun azalması	- Ödül ve disiplin sistemlerinin bütünlük tasarlanması - Kademeli ve tutarlı yaptırım mekanizmaları oluşturulması - Psikolojik güvenliği zedelemeyen uygulamalar geliştirilmesi
	7	Kapsayıcılık Eksikliği Riski	- Belirli çalışan gruplarının güvenlik kültürünün dışında kalması - Aynı riski paylaşan gruplar arasında belirgin davranış farkı oluşması - Güvenlik kültürünün zedelenmesi	- Tüm çalışan gruplarının sistemin kapsamına alınması - Alt işveren ve tedarikçilerin sürece entegrasyonu - Rol bazlı farklılıklar olsa da eşitlikçi yaklaşımın benimsenmesi
	8	Sürdürülebilirlik ve Sistem Yorgunluğu Riski	- Sistemin rutinleşmesi ve etki gücünü yitirmesi - Başvuru sayısının kademeli olarak düşmesi	- Ödül araçları ve kriterlerin dönemsel olarak güncellenmesi - Revizyon süreçlerine çalışanların dahil edilmesi - Etki ölçümü sonuçları gibi verilerin, revizyon ve iyileştirmenin ana girdisi olarak kullanılması - Dinamik ve esnek tasarım yaklaşımı

Tablo 6: Risk – Etki – Önlem Matrisi



4.1.10. Yanlış Teşvik Mekanizmalarının Ürettiği Davranış Örüntüleri

Yukarıda ele alınan sekiz risk alanı, ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin sınırlılıkları ve hatalı uygulamalar üzerine kuruludur. Ancak bu sınırlılıkların sahaya yansımaları belirli davranış örüntüleri aracılığıyla gerçekleşir. Söz konusu örüntüler, özellikle sonuç odaklı teşvik yapılarında gözlemlenmekte; çoğu zaman birbirini besleyerek sistemin güvenlik kültürü üzerindeki etkisini tersine çevirmektedir.

⚠ Yanlış Teşviklerin Ürettiği Riskler ve Davranış Örüntüleri

Ödüllendirme ve tanınma süreçlerinde gözlemlenen ve birbirini tetikleyen beş davranış örüntüsü



Sıfır kaza baskısı

Kazasız gün veya sıfır kaza hedefine bağlanan ödüllendirme ve tanınma süreçleri, çalışanı olayı gizlemeye ya da ilk yardımla geçiştirmeye yönlendirebilir. Sistem iyi görünmeye devam ederken gerçek kurumun risk profili görünmez hale gelir.



Bildirim gizleme

Bir çalışanın bildirimini diğerlerinin ödülünü tehdit ettiğinde sessiz bir raporlamama normu yerleşir. Bu norm zamanla grup baskısına dönüşür; bildirim yapmak bireysel cesaret gerektiren bir eyleme dönüşür.



Manipülatif bildirim

Ödüllendirme ve tanınma süreçleri, niteliği fark etmeksizin, bildirim sayısına bağlandığında çalışanlar sistemi düşük riskli veya tekrarlayan bildirimlerle doldurabilir. Sayı artar, kalite düşer; sistem gerçek tehlikeleri görmek yerine sahte veri üretir.



Grup baskısı ve sosyal dışlanma

Sadece sonuç odaklı kriterlere dayanan ekip bazlı ödüllendirme ve tanınma uygulamalarında bildirim yapan çalışan korunmak yerine dışlanabilir. Bildirim yapmamak gruba bağlılığın göstergesi haline gelir; kural bozulmaz, fiilen işlevsizleşir



Görünür uyum, gizli sapma

Özellikle maddi değerin yüksek olduğu ödüllerde, kriterleri sağlamak için yeterli davranış sergilenir; ancak değerlendirme dönemi kapandığında ya da gözlem yokken güvensiz alışkanlıklara geri dönülür. Güvenlik, içselleştirilmiş bir değer değil, izlendiğinde sergilenen bir performans haline gelir. Bu örüntü, 4.1.3'te ele alınan içsel motivasyon kaybının en görünür yansımasıdır.

Tablo 7: Yanlış Teşviklerin Ürettiği Riskler ve Davranış Örüntüleri

4.2. Kriz Dönemleri ve Mücbir Sebeplerde Süreç Yönetimi

Kriz, organizasyonların normal işleyişini kesintiye uğratan, belirsizlik düzeyi yüksek, hızlı karar almayı gerektiren ve mevcut kaynakların yetersiz kalabildiği olağan dışı durumlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür durumlar, yalnızca operasyonel süreçleri değil, aynı zamanda organizasyonun karar alma mekanizmalarını, çalışan davranışlarını ve kurumsal sistemlerin işleyişini doğrudan etkilemektedir.^{124 125}

Literatürde kriz; ani gelişen, öngörülebilirliği sınırlı, yüksek etki potansiyeline sahip ve organizasyonun adaptasyon kapasitesini test eden durumlar bütünü olarak ele alınmaktadır.¹²⁶ Bu bağlamda krizler, yalnızca bir tehdit değil, aynı zamanda organizasyonel sistemlerin dayanıklılığını (resilience) ve öğrenme kapasitesini ortaya koyan kritik süreçlerdir.

İş sağlığı ve güvenliği perspektifinden bakıldığında krizler; doğal afetler, büyük ölçekli iş kazaları, pandemiler, ekonomik dalgalanmalar, tedarik zinciri kesintileri ve ani üretim baskıları gibi durumları kapsamaktadır. Bu tür koşullar, çalışanların maruz kaldığı fiziksel risklerin yanı sıra psikososyal riskleri de artırmakta; stres, belirsizlik, iş yükü artışı ve karar baskısı gibi faktörler çalışan davranışları üzerinde belirleyici hale gelmektedir. Bu durum, ISO 45003 kapsamında tanımlanan psikolojik sağlık ve güvenlik risklerinin kriz dönemlerinde daha görünür hale geldiğini göstermektedir.

Krizlerin temel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹²⁷

- **Belirsizlik:** Bilgi eksikliği ve öngörü zorluğu
- **Zaman baskısı:** Hızlı ve çoğu zaman eksik bilgiyle karar alma gerekliliği
- **Kaynak kısıtı:** İnsan, zaman ve finansal kaynakların sınırlanması
- **Yüksek etki:** Organizasyonel performans, güvenlik ve çalışan refahı üzerinde ciddi sonuçlar
- **Davranışsal değişim:** Çalışanların risk algısı, karar verme ve önceliklendirme süreçlerinde değişim

Bu özellikler dikkate alındığında, kriz dönemlerinin organizasyonel sistemler üzerindeki etkisi yalnızca yapısal değil, aynı zamanda davranışsal ve kültürel düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin kriz dönemlerinde nasıl işleyeceği, organizasyonun güvenlik kültürü, liderlik yaklaşımı ve çalışanlarla kurduğu ilişki biçimi ile doğrudan bağlantılıdır.

Ödüllendirme ve tanınma sistemleri, normal operasyonel koşullar altında çalışan davranışlarını yönlendiren ve güvenlik kültürünü destekleyen araçlar olarak yapılandırılmaktadır. Ancak kriz dönemleri ve mücbir sebepler (örneğin doğal afetler, üretim kesintileri, ekonomik daralmalar, pandemiler veya büyük ölçekli iş kazaları) bu sistemlerin işleyişini doğrudan etkileyen, hatta bazı durumlarda işlevsiz hale getirebilen koşullar yaratmaktadır.

¹²⁴Goldwasser, M., Sparer, E. & Dennerlein, J. (2013). Testing a better recognition tool. *Occupational Health & Safety*, 82(4), 42–46.

¹²⁵Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management*. Cambridge University Press.

¹²⁶Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate.

¹²⁷Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management*. Cambridge University Press.

Bu tür dönemlerde organizasyonların öncelikleri değişmekte; operasyonel süreklilik, çalışan güvenliği ve kriz yönetimi süreçleri ön plana çıkmaktadır. Bu durum, ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin mevcut yapılarıyla sürdürülebilirliğini zorlaştırmakta ve sistemin yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Literatürde, kriz dönemlerinde organizasyonel sistemlerin esneklik kapasitesinin ve adaptasyon yeteneğinin, kurumsal dayanıklılığın (organizational resilience) temel belirleyicileri arasında yer aldığı vurgulanmaktadır.¹²⁸

Bu bağlamda, ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin kriz dönemlerinde nasıl yönetileceği, yalnızca sistemin devamlılığı açısından değil, aynı zamanda çalışan güveni, psikolojik güvenlik ve organizasyonel bağlılık açısından da kritik öneme sahiptir.



a. Doğal Afet ve Çevresel Krizler

Deprem, sel, aşırı hava olayları ve yangın gibi doğal afetler, üretim tesislerinin fiziksel bütünlüğünü ve operasyonel sürekliliğini doğrudan tehdit etmektedir. Bu tür krizler, aynı zamanda çalışan güvenliği üzerinde yüksek düzeyde risk oluşturmakta ve organizasyonun acil durum yönetim kapasitesini test etmektedir.

Bu süreçlerde:

- Fiziksel güvenlik riskleri artmakta,
- Tahliye, acil müdahale ve yeniden başlatma süreçleri kritik hale gelmekte,
- Çalışanların psikolojik etkilenme düzeyi yükselmektedir.



b. Endüstriyel Kaza ve Operasyonel Krizler

Büyük ölçekli iş kazaları, patlamalar, ekipman arızaları veya proses hataları, çimento sektöründe en kritik kriz türlerinden biridir. Bu tür olaylar yalnızca anlık bir risk yaratmakla kalmaz; aynı zamanda organizasyonun güvenlik kültürünü, liderlik yapısını ve sistemsel zafiyetlerini görünür hale getirir.

Bu tür krizler:

- Güvenlik sistemlerinin etkinliğini test eder,
- Kurumsal itibar üzerinde etkili olur,
- Organizasyonel öğrenme için kritik veri üretir.



c. Üretim Baskısı ve Operasyonel Süreklilik Krizleri

Talep artışı, teslimat baskısı, kapasite zorlanması veya bakım süreçlerinin ertelenmesi gibi durumlar, üretim odaklı krizler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür krizlerde güvenlik önceliği ile üretim hedefleri arasında gerilim oluşabilmektedir.

Bu durum:

- Güvenli olmayan davranışların normalleşmesine,
- Prosedürlerin esnetilmesine,
- Risk toleransının artmasına,

neden olabilmektedir.



d. Ekonomik ve Organizasyonel Krizler

Ekonomik daralma, maliyet baskısı, yeniden yapılanma süreçleri, iş gücü azaltımı veya ücret politikalarındaki değişimler, çalışan davranışları ve motivasyonu üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Bu tür krizlerde:

- İş güvencesi algısı zayıflayabilir,
- Çalışan bağlılığı düşebilir,
- Ödüllendirme sistemleri bütçesel kısıtlar nedeniyle daraltılabilir.



e. Tedarik Zinciri ve Alt İşveren Kaynaklı Krizler

Çimento sektöründe yaygın olarak kullanılan alt işveren yapıları ve dış kaynaklı hizmetler, kriz yönetimini daha karmaşık hale getirmektedir. Tedarik zinciri kesintileri, alt işveren uyumsuzlukları veya dış firmaların İSG standartlarına uymaması, önemli risk alanları oluşturmaktadır.

Bu tür krizler:

- Standartların sahada eşit uygulanamamasına (çifte standart algısına),
- Denetim ve kontrol zorluklarına,
- Güvenlik kültüründe parçalanmaya,

neden olabilmektedir.





4.2.1. Kriz Dönemlerinde Ortaya Çıkabilecek Temel Riskler

a. Sistem Askıya Alma veya İşlevsizleştirme Risk¹²⁹

Kriz dönemlerinde organizasyonlar, ödüllendirme sistemlerini ikincil öncelik olarak değerlendirme eğiliminde olabilir. Bu durum, sistemin tamamen askıya alınmasına veya düzensiz uygulanmasına yol açabilmektedir. Bu tür kesintiler, çalışanlarda sistemin geçici veya “koşullu” olduğu algısını yaratmakta ve uzun vadede güven kaybına neden olmaktadır.

b. Adalet Algısının Zedelenmesi¹³⁰

Kriz dönemlerinde kaynakların sınırlanması, ödüllendirme süreçlerinin daraltılmasına veya seçici hale gelmesine neden olabilir. Bu durum, özellikle şeffaflık ve kriter netliği sağlanmadığında çalışanlar arasında adaletsizlik algısını güçlendirmektedir. Örgütsel adaletin zayıflaması, çalışan bağlılığının ve güvenlik davranışlarının azalmasına yol açabilmektedir.

c. Güvenlik Önceliğinin Geri Plana Düşmesi Riski¹³¹

Üretim baskısı, zaman kısıtları ve operasyonel stres, kriz dönemlerinde güvenlik uygulamalarının ikinci plana itilmesine neden olabilmektedir. Bu durum, ödüllendirme sistemlerinin de güvenlikten koparak performans veya çıktı odaklı hale gelmesine yol açabilir. Bu tür bir gerileme, organizasyonun risk maruziyetini artırmaktadır.

d. Psikososyal Risklerin Artması¹³²

Kriz dönemleri, çalışanlar üzerinde belirsizlik, stres, kaygı ve tükenmişlik gibi psikososyal risklerin artmasına neden olmaktadır. ISO 45003¹³³ bu tür durumların çalışan davranışları ve karar verme süreçleri üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu koşullar altında klasik ödüllendirme sistemleri etkisini kaybedebilmekte ve çalışan ihtiyaçları ile uyumsuz hale gelebilmektedir.

e. İçsel Motivasyonun Zayıflaması¹³⁴

Kriz dönemlerinde çalışanlar, güvenlik, iş güvencesi ve belirsizlik yönetimi gibi daha temel ihtiyaçlara odaklanmaktadır. Bu durum, ödüllendirme sistemlerinin motivasyon üzerindeki etkisini sınırlamakta ve dışsal teşviklerin etkinliğini azaltmaktadır.

¹²⁹Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected*.

¹³⁰Greenberg, J. (1987). *A taxonomy of organizational justice theories*.

¹³¹OSHA (2018). *Incentive and Disincentive Policies*.

¹³²Cooper, C. L. (1998). *Theories of Organizational Stress*.

¹³³International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021 Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks*. ISO.

¹³⁴Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *Self-determination theory*.



4.2.2. Kriz Dönemlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin Yönetimi: Temel İlkeler

Kriz dönemlerinde ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin tamamen kaldırılması yerine, mevcut koşullara uyarlanarak sürdürülmesi önerilmektedir. Bu yaklaşım, organizasyonel güvenin korunması, davranış sürekliliğinin sağlanması ve güvenlik kültürünün zayıflamasının önlenmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Ancak bu süreçte sistemin mevcut haliyle devam ettirilmesi değil; kriz koşullarına uygun şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Özellikle üretim baskısının arttığı, belirsizliğin yükseldiği ve kaynakların kısıtlandığı dönemlerde, ödüllendirme sisteminin öncelikleri yeniden tanımlanmalıdır.

a. Esneklik ve Adaptasyon İlkesi

Sistem, kriz koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte yapılandırılmalıdır.

Bu kapsamda:

- Ödül kriterleri geçici olarak yeniden tanımlanabilir,
- Değerlendirme dönemleri esnetilebilir,
- Öncelik alanları (örneğin kritik riskler veya operasyonlar) yeniden belirlenebilir.

b. Önceliklerin Yeniden Tanımlanması

Kriz dönemlerinde sistemin odağı performans çıktılarından ziyade:

- Güvenli davranışların sürdürülmesi,
- Çalışan sağlığı ve refahının korunması,
- Risklerin erken tespiti ve görünür kılması

üzerine kaydırılmalıdır.

c. Şeffaf İletişim İlkesi

Sistemde yapılacak tüm değişiklikler çalışanlara açık, anlaşılır ve zamanında iletişimle aktarılmalıdır. Belirsizlik, kriz dönemlerinde en önemli risk faktörlerinden biri olup; şeffaf iletişim bu riski azaltmanın temel aracıdır.

d. Tanınma Mekanizmalarının Güçlendirilmesi

Finansal ödüllerin sınırlı olduğu dönemlerde, tanınma ve takdir mekanizmalarının rolü artmaktadır. Bu kapsamda:

- Görünür takdir uygulamaları,
- Yöneticilerin düzenli geri bildirimi,
- Ekip bazlı başarıların paylaşılması çalışan motivasyonunun korunmasında kritik rol oynamaktadır.

e. Liderlik Rolünün Güçlendirilmesi

Kriz dönemlerinde liderlerin davranışları, sistemin algılanma biçimini doğrudan belirlemektedir. Bu kapsamda liderlerin:

- Güvenlik önceliğini kararlarında açık şekilde göstermesi,
- Üretim baskısı ile güvenlik arasında denge kurması,
- Sahada görünür ve erişilebilir olması,
- Tutarlı ve öngörülebilir davranışlar sergilemesi beklenmektedir.

f. Psikolojik Güvenliğin Korunması

Çalışanların hata, risk veya uygunsuzluk bildiriminde bulunurken cezalandırılma kaygısı yaşamaması, kriz dönemlerinde daha da kritik hale gelmektedir. Bu nedenle sistem, cezalandırıcı değil öğrenme odaklı bir yaklaşım içermelidir.

- **Kriz dönemlerinde aşağıdaki uygulamalardan özellikle kaçınılmalıdır:**
- **Ödüllendirme sisteminin tamamen askıya alınması**
- **Kaza veya performans baskısını artıran teşvik mekanizmaları**
- **Raporlama davranışını dolaylı olarak caydıran uygulamalar**
- **Belirsiz veya tutarsız karar süreçleri**

Genel Değerlendirme

Kriz dönemleri, ödüllendirme sistemlerinin zayıfladığı değil; doğru yönetildiğinde güvenin ve liderliğin en görünür hale geldiği dönemlerdir. Bu nedenle sistemin sürekliliği kadar, kriz koşullarına uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması da kritik önem taşımaktadır.

Kriz Senaryoları: Uygulama Örnekleri

Yukarıda ele alınan ilkeler, kriz türüne göre farklı biçimlerde hayata geçirilmektedir. Aşağıdaki vaka kutuları, en sık karşılaşılan kriz senaryolarını somutlaştırmak ve her durumda sistemin nasıl konumlandırılması gerektiğini pratik bir çerçevede ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Her vaka; dikkat edilmesi gereken riskleri, önerilen uygulamaları ve hedeflenen çıktıyı bir arada sunmaktadır.



Vaka 1: Doğal Afet Krizi (Deprem / Sel / Yangın)

	DURUM Tesisin bir bölümünde hasar oluşmuş, üretim kısmen durdurulmuş ve çalışanlar yüksek belirsizlik altındadır.
DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER	
• Ödüllendirmeyi performans ve üretimden ayırın	• Çalışanların psikolojik durumunu göz ardı etmeyin • Kriz ortamında performans beklentisi yaratmayın
ÖNERİLEN UYGULAMALAR	
• Güvenli davranış ve kriz katkılarını tanıyın	• Dayanışma ve ekip desteğini görünür kılın • İletişim ve koordinasyonu ödüllendirin
	AMAÇ – Çalışan güvenliğini ve organizasyonel dayanışmayı korumak



Vaka 2: İş Kazası Krizi

	DURUM Ciddi bir iş kazası meydana gelmiş, saha operasyonları etkilenmiş ve çalışan güveni zedelenmiştir
DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER	
• Kaza sonuçlarına bağlı ödülleri askıya alın	• Suçlayıcı dilden kaçının • Bildirim davranışını baskılamayın
ÖNERİLEN UYGULAMALAR	
• Açık iletişim ve öğrenme süreçlerini teşvik edin	• Risk bildiren çalışanları görünür kılın • Öğrenme odaklı yaklaşımı sistematik hale getirin
	AMAÇ – Raporlama kültürünü ve organizasyonel öğrenmeyi korumak



VAKA 3: Üretim Ve Operasyonel Baskı Krizi



DURUM

Yüksek talep ve zaman baskısı nedeniyle üretim hızlanmıştır.

DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER

- Üretim odaklı ödülleri devre dışı bırakın
- Güvenlikten ödün veren davranışları normalleştirmeyin
- "Hız = başarı" algısına izin vermeyin

ÖNERİLEN UYGULAMALAR

- Baskı altında güvenli davranışı ödüllendirin
- İş durdurma kararlarını destekleyin
- Güvenlik odaklı liderliği görünür kılın



AMAÇ – Güvenlik önceliğini korumak



VAKA 4: EKONOMİK VE ORGANİZASYONEL KRİZ



DURUM

Maliyet kısıtları ve belirsizlik nedeniyle çalışan motivasyonu risk altındadır.

DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER

- Ödüllendirme sistemini tamamen kaldırmayın
- Maddi ödül eksikliğini sistem zayıflığına dönüştürmeyin

ÖNERİLEN UYGULAMALAR

- Tanınma ve takdiri artırın
- Şeffaf iletişim kurun
- Ekip başarısını ön plana çıkarın



AMAÇ – Güven ve bağlılığı korumak



VAKA 5: TEDARİK ZİNCİRİ / ALT İŞVEREN KRİZİ



DURUM

Alt işveren çalışanlarının İSG uyumunda farklılıklar oluşmuştur.

DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER

- Çift standart oluşmasına izin vermeyin
- Sistemi sadece kadrolu çalışanlarla sınırlamayın

ÖNERİLEN UYGULAMALAR

- Alt işverenleri sisteme dahil edin
- Ortak kriterler belirleyin
- Başarılı ekipleri birlikte tanıyın



AMAÇ – Bütüncül güvenlik kültürü oluşturmak

4.3. Sistemin Dinamik Tutulması ve Güncellenmesi

İş sağlığı ve güvenliği süreçlerinde ödüllendirme ve tanınma sistemleri bir kere tasarlanıp, yıllar boyunca aynı şekilde uygulanan bir yapı olarak değil, sürekli olarak gözden geçirilen ve yaşayan bir mekanizma olarak değerlendirilmelidir. Bu yaklaşım, ISO 45001:2018 Madde 10.3 kapsamındaki sürekli iyileştirme yükümlülüğüyle doğrudan örtüşmektedir. Madde 10.3, organizasyonların sistematik değerlendirme bulgularına dayanarak, İSG yönetim sistemini sürekli iyileştirmesi ve bu iyileştirmelerin belgelenmesi gerekliliğini aktarmaktadır.¹³⁵

Sistemlerin kurum ve çalışanlar nezdinde önemini koruması, kurumsal değişimlere ve çalışanların geri bildirimlerine uyum sağlama kapasitesine bağlıdır. Bu nedenle, belirli aralıklarla gözden geçirilmesi, sürecin çalışanların gündeminde kalmasını ve kurumsal önceliklerle her zaman örtüşmesini sağlar.



4.3.1. Ödüllendirme ve Tanınma Araçları ile Kriterlerinin Periyodik Revizyonu

Sistemin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini koruyabilmesi için, ödüllendirme ve tanınma araçları ile başarı kriterlerinin zamanın koşullarına, organizasyonel ihtiyaçlara ve saha dinamiklerine uygun şekilde düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda revizyon süreci yalnızca periyodik bir güncelleme faaliyeti olarak değil; veri, geri bildirim ve organizasyonel değişimlere dayalı stratejik bir iyileştirme mekanizması olarak ele alınmalıdır. Revizyonlar, yıllık veya altı aylık periyotlarda planlı olarak gerçekleştirilebileceği gibi; önemli operasyonel değişiklikler, güvenlik performansındaki sapmalar veya katılım düzeyindeki düşüşler gibi tetikleyici durumlara bağlı olarak da gündeme alınmalıdır.

Revizyon sürecinin etkinliği, farklı paydaşların katılımı ile güçlendirilmelidir. Bu doğrultuda İnsan Kaynakları, İSG birimleri, saha yöneticileri ve mümkün olduğunda çalışan temsilcilerinin sürece dahil edilmesi, sistemin gerçek ihtiyaçlara yanıt verecek şekilde güncellenmesini desteklemektedir.

Bu kapsamda yapılacak güncellemeler aşağıdaki başlıklarda ele alınmalıdır:

Ödüllendirme ve Tanınma Araçlarının Çeşitlendirilmesi: Çalışanların motivasyon kaynakları zamanla değişebilmektedir. Bu nedenle sistem yalnızca maddi ödüllerle sınırlı kalmamalı; deneyim odaklı ödüller (eğitimler, sosyal haklar, aile etkinlikleri vb.) ile desteklenmelidir. Kurumun demografik yapısındaki değişimler de dikkate alınmalıdır. Örneğin, genç çalışan grupları dijital tanınma araçları ve gelişim fırsatlarına daha fazla önem verirken; diğer çalışan grupları için sağlık, aile ve sosyal destek unsurları daha anlamlı olabilmektedir.

Kriterlerin Güvenlik Kültüründeki Değişimlere Göre Güncellenmesi: Güvenlik kültürü geliştikçe, daha önce ödüllendirilen davranışlar zamanla standart uygulama haline gelebilmektedir. Bu durumda sistemin eşik değerleri ve beklenti düzeyi daha ileri ve proaktif uygulamaları teşvik edecek şekilde güncellenmelidir.

¹³⁵International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems: Requirements with guidance for use (Clause 10.3). ISO.

Operasyonel ve Teknolojik Değişimlere Uyum: Yeni ekipmanlar, çalışma yöntemleri veya süreç değişiklikleri yeni risk alanlarını beraberinde getirebilir. Revizyon süreci, bu değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan yeni güvenli davranışların ve risk alanlarının sistem kriterlerine entegre edilmesini sağlamalıdır.

Etki Ölçümü Sonuçlarına ve Geri Bildirimlere Dayalı İyileştirmeler: Adım 9'un uygulanmasıyla elde edilen etki ölçümü sonuçları ve çalışanlardan gelen doğrudan geri bildirimler, sistemin güncellenmesi için en somut veri kaynağıdır. Etki ölçümü sonuçları (KPI'lar, anketler, davranış gözlemleri) ve çalışanlardan gelen doğrudan geri bildirimler, sistemin güncellenmesi için temel veri kaynaklarıdır. Bu analizler aracılığıyla mevcut kriterlerin etkinliği değerlendirilir ve gelişim alanları doğrultusunda sistem daha işlevsel hale getirilir.

Revizyon sürecinde yapılan değişikliklerin doğrudan uygulamaya alınması yerine, mümkün olduğunda pilot uygulamalar ile test edilmesi ve elde edilen sonuçlara göre yaygınlaştırılması önerilmektedir. Bu yaklaşım, olası sistem hatalarının erken aşamada tespit edilmesini sağlar.

Öte yandan, sistemin çok sık veya öngörülemez biçimde değiştirilmesi çalışanlarda belirsizlik yaratabilir ve güveni zedeleyebilir. Bu nedenle revizyon süreci, esneklik ile istikrar arasında dengeli bir yaklaşım gözetilerek yürütülmelidir.



4.3.2. Liderlerin Katılımı ve Sahada Takdir Uygulamaları

Ödüllendirme ve tanınma sistemlerinin sahadaki etkisi, büyük ölçüde liderlik uygulamaları ile şekillenmektedir. Liderlik, yalnızca sistemin bütçesini veya kurallarını onaylamakla sınırlı olmayıp; güvenliğin kurumsal bir değer olarak tüm organizasyonda hissedilmesini sağlayan temel mekanizmadır.

Bu kapsamda, liderlerin sisteme aktif katılımı aşağıdaki temel alanlarda belirleyici rol oynamaktadır:

Görünür Liderlik ve Saha Etkileşimi: Yöneticilerin yalnızca ofis ortamında değil, doğrudan çalışma alanlarında (gemba) bulunması, çalışanların güvenlik iklimine ilişkin algısını güçlendirmektedir. Sahada gözlem yapan, çalışanlarla etkileşime giren ve güvenli davranışları yerinde değerlendiren liderler, güvenliğin üretim hedeflerinin önünde bir öncelik olduğu mesajını somut biçimde vermektedir.

Çift Yönlü Güvenlik İletişimi: Etkili liderlik, çalışanların risklere ilişkin görüşlerini aktif biçimde dinlemeyi ve bu geri bildirimlere çözüm odaklı yanıtlar üretmeyi gerektirir. Liderler, yalnızca talimat veren değil; çalışanların karşılaştığı engelleri kaldıran ve süreci kolaylaştıran bir rol üstlenmelidir.

Motivasyonel Destek ve Takdir: Liderler, güvenliği yalnızca kurallara uyum çerçevesinde değil; çalışanların gönüllü katılım gösterdiği bir süreç olarak konumlandırmalıdır. Güvenli davranışların fark edilmesi ve takdir edilmesi, çalışanların sisteme olan bağlılığını ve sorumluluk bilincini güçlendirmektedir.

Sahada Takdir Uygulamaları Örnekleri

- **Pozitif Geri Bildirim:** İsme hitap ederek teşekkür etme, o anki güvenli hareketin hangi kazayı (kayma, düşme, kesilme vb.) engellediğini net bir dille belirtme, çalışanın dikkatini anında onaylama
- **Duyuru:** Örnek bir güvenli davranışı veya öneriyi duyuru panolarına çalışanın ismini belirterek ekleme, başarının yönetimce bilindiğini hissettirme
- **Çözüme Dahil Etme:** Bir güvenlik sorunu veya risk analizi sırasında çalışana masaya çağırma, teknik görüşünü alma, önerdiği iyileştirmeyi sahada bizzat hayata geçirme
- **Saha Deneyimini Paylaşırma:** İş başı konuşmalarında (toolbox) çalışana söz vererek güvenli çalışma yöntemini diğer arkadaşlarına anlatmasını sağlama, tecrübesini ekip önünde tasdik etme

Kaynak Sağlama ve Geri Bildirim: Liderlik yalnızca beklenti belirlemekle sınırlı değildir. Güvenli davranışların sürdürülebilmesi için gerekli teknik, operasyonel ve idari kaynakların sağlanması; sürecin düzenli geri bildirimlerle desteklenmesi liderliğin temel sorumlulukları arasındadır.

Tutarlılık ve Sistemle Entegrasyon: Sahada yapılan takdir uygulamalarının etkili olabilmesi için yöneticiler arasında tutarlılık sağlanmalıdır. Benzer davranışların benzer şekilde tanındığı bir yapı oluşturulmalı; saha uygulamaları ile resmi ödüllendirme sistemi arasında güçlü bir bağlantı kurulmalıdır.



Aşağıda yöneticilerin kendi liderlik uygulamalarını günlük veya haftalık olarak değerlendirmelerine yardımcı olmak amacıyla hazırlanmış bir kontrol listesi bulunmaktadır.

Güvenlik Yönetiminde Liderlik Kontrol Listesi

Yetkinlik Alanı	Soru	Değerlendirme
 Saha Görünürlüğü	Günlük saha ziyaretlerimde çalışanlarla güvenlik üzerine doğrudan iletişim kuruyor muyum?	☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır
 Rol Model Olma	Sahaya girdiğimde tüm KKD kurallarına ve güvenlik protokollerine istisnasız uyuyor muyum?	☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır
 Anlık Takdir	Bugün sahada gözlemlediğim en az bir güvenli davranış için çalışanı takdir ettim mi?	☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır
 Takdirin Niteliği	Takdir ederken, davranışın neden önemli olduğunu ve sağladığı katkıyı açık şekilde ifade ettim mi?	☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır
 Aktif Dinleme	Çalışanların ilettiği güvenlik sorunlarını çözüm odaklı bir yaklaşımla dinledim mi?	☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır
 Geri Bildirim Döngüsü	Reddedilen veya beklemeye alınan öneriler için çalışanlara açık ve zamanında geri bildirim verdim mi?	☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır
 Kaynak Sağlama	Ekibimin güvenli çalışması için gerekli araç, ekipman ve eğitim ihtiyaçlarını sağladım mı?	☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır
 Önceliklendirme	Yoğunluk anlarında dahi güvenliği üretim hızının önünde tutan kararlar aldım mı?	☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır
 Tutarlılık ve Adalet	Benzer durumlarda benzer kararlar alarak adil ve tutarlı bir yaklaşım sergiledim mi?	☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır
 Psikolojik Güvenlik	Çalışanların risk ve hata bildirimlerinde kendilerini güvende hissetmelerini destekledim mi?	☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır
 Sistemle Bağlantı	Sahada fark ettiğim olumlu davranışları resmi ödüllendirme sistemine dahil ettim mi?	☐ Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır

Tablo 8: Güvenlik Yönetiminde Liderlik Kontrol Listesi

4.4. Alt İşveren Firmalarda İSG Kültürünün Sürdürülebilirliği

Sürdürülebilir bir İSG kültürü; yalnızca kurumun kadrolu çalışanlarını değil, aynı sahayı, aynı ekipmanı ve aynı riskleri paylaşan tüm paydaşları kapsamalıdır. Çimento sektöründe de işin özelliğine göre alt işveren firmalardan hizmet alınmaktadır. Bu firmaların İSG sisteminin dışında tutulması; güvenlik standartlarının sahada tutarsız uygulanmasına, kapsayıcılık eksikliğine (4.1.7.'de belirtildiği gibi) ve önlenabilir risklerin görünmez kalmasına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla alt işveren firmalar; satın alma sürecinden performans izlemeye, uygunsuzluk yönetiminden ödüllendirme ve tanınma sistemine kadar bütüncül bir çerçevede yönetilmelidir.

Satın Alma ve Ön Değerlendirme Süreci: Alt işveren firmalar, iş başlamadan önce Satın Alma ve İSG birimleri koordinasyonunda değerlendirilmelidir. Bu süreçte firmaların İSG performans geçmişi, yasal uygunluk ve sertifikasyonları, ekipman ve teknik yeterlilikleri ile referansları ve önceki iş performansları incelenerek sahada çalışma uygunluğu belirlenmelidir.

İSG kriterleri, tedarikçi seçiminde temel değerlendirme başlıklarından biri olarak ele alınmalıdır.

Bu sürecin devamında, sahaya giriş öncesinde alt işveren çalışanlarının yalnızca teknik değil, davranışsal beklentileri de kapsayan yapılandırılmış bir İSG oryantasyon sürecinden geçirilmesi sağlanmalıdır. Bu oryantasyon, kurumun güvenlik yaklaşımını ve sahadaki uygulama standartlarını net bir şekilde aktarmayı amaçlamalıdır.

Performans Değerlendirme ve İzleme: Alt işveren firmaların İSG performansı düzenli olarak (tercihen altı aylık periyotlarla) değerlendirilmelidir. Değerlendirme kriterleri;

- Sahada gerçekleştirilen çalışmaların İSG gerekliliklerine uygunluğu,
- Girişlerde yapılan ekipman ve el aletleri kontrolleri,
- Alt işveren yönetim sistemleri (portal vb.) üzerinden yapılan değerlendirmeler,

Denetimlerde tespit edilen uygunsuzluklar gibi başlıkları kapsamalıdır.

Bu değerlendirmelere ek olarak, alt işveren firmalara ait İSG verilerinin (ramak kala bildirimleri, risk bildirimleri, denetim sonuçları vb.) kurumun genel İSG performans sistemi ile entegre şekilde izlenmesi sağlanmalıdır.

Elde edilen sonuçlar, alt işveren firmalar ile yapılan toplantılar aracılığıyla paylaşılmalı ve iyileştirme alanları net şekilde ifade edilmelidir.

Uygunsuzluk Yönetimi ve Disiplin Süreci: Sahada tespit edilen uygunsuzluklar karşısında hızlı ve sistematik aksiyonlar alınmalıdır. Bu kapsamda;

- Uygunsuzluk giderilene kadar çalışma durdurulmalı,
- Gerekli görülürse, ilgili firma ve çalışanlardan savunma talep edilmeli,
- Uygunsuz ekipman ve personel sahadan uzaklaştırılmalı,

Düzeltilici ve önleyici faaliyetler uygulanarak onay sonrası çalışmaya devam edilmelidir.

Bu süreçte asıl işveren ile alt işveren firma yöneticileri arasındaki İSG sorumlulukları açık şekilde tanımlanmalı ve karar mekanizmaları netleştirilmelidir. Bu durum, özellikle kritik uygunsuzluklarda hızlı ve tutarlı aksiyon alınmasını desteklemektedir.

Tekrarlayan veya kritik ihlallerde ilgili prosedürler doğrultusunda sözleşmesel yaptırımlar uygulanmalıdır; gerekli durumlarda firma çalışanlarının sahadan geçici ya da kalıcı olarak uzaklaştırılması veya firma sözleşmesinin feshedilmesi değerlendirilmelidir.

Sözleşme ve Tedarikçi Yönetimi ile Entegrasyon: Alt işveren İSG performansı yalnızca saha denetimleriyle sınırlı kalmayıp, tedarikçi (supplier) yönetimi sürecinin bütünleyici bir parçası olarak ele alınmalıdır.

Tespit edilen uygunsuzluklar Satın Alma Departmanı ile paylaşılmalı ve sözleşmesel yaptırımlar bu birim aracılığıyla uygulanmalıdır.

Ödüllendirme ve Tanınma Sistemine Dahil Edilmesi: Alt işveren firmalar yalnızca uyumsuzlukları nedeniyle değil, sergiledikleri iyi uygulamalar nedeniyle de görünür kılınmalıdır.

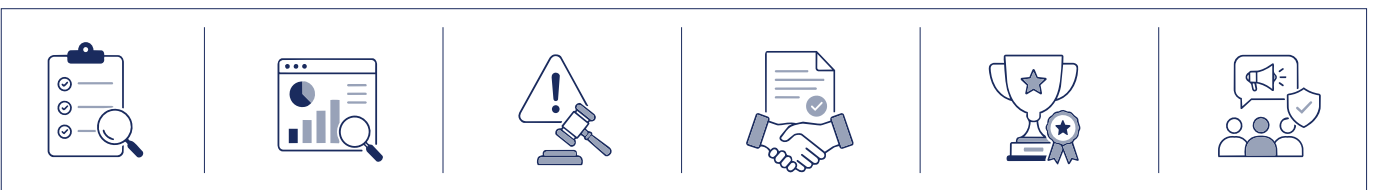
Bu doğrultuda, uygun kriterleri karşılayan firmalar ödüllendirme ve tanınma sistemine dahil edilmelidir. İlgili değerlendirme döneminde İSG uygunsuzluğu bulunmayan, disiplin cezası almamış, ramak kala bildirimi veya iyileştirme önerisi gibi proaktif İSG uygulamaları gerçekleştirmiş ve denetimlerde yüksek performans göstermiş firmalar; "Güvenli Alt İşveren" veya "Örnek Alt İşveren" gibi kategorilerle ödüllendirilebilir ve tanınabilir.

Bu süreçte alt işveren çalışanlarının da asıl işveren çalışanları ile birlikte ortak güvenlik iletişim süreçlerine (toolbox toplantıları, saha bilgilendirmeleri vb.) dahil edilmesi sağlanmalıdır. Bu yaklaşım, sahada ortak bir güvenlik dili ve davranış standardı oluşmasını destekler.

Ayrıca, alt işveren çalışanlarının risk ve uygunsuzluk bildirimlerinde bulunurken kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmalı; bu bildirimlerin cezalandırma ile ilişkilendirilmediği açıkça ortaya konulmalıdır.

Bu yaklaşım, yalnızca uygunsuzlukların cezalandırıldığı değil, aynı zamanda doğru davranışların teşvik edildiği dengeli bir sistem oluşturulmasını sağlayacaktır.

Alt işveren çalışanlarının ödüllendirme ve tanınma sistemi kapsamına alınması, kriter erişilebilirliği ve iletişim planlamasına ilişkin uygulama detayları 3. Bölüm'de ADIM 1 ve ADIM 4 kapsamında ele alınmaktadır.



“

Rehber Notu:

Alt işveren firmaların İSG yönetimine etkin şekilde entegre edilmesi, yalnızca temel uyum mekanizmalarıyla sınırlı kalmamalı; sistemin olgunluk seviyesini artıracak ileri uygulamalarla desteklenmelidir.

Bu kapsamda aşağıdaki uygulamalar, sistemin etkinliğini güçlendiren tamamlayıcı unsurlar olarak değerlendirilmelidir:

Eğitim Sürekliliği: *Alt işveren firma çalışanlarının İSG yetkinlikleri yalnızca işe giriş aşamasında değil; çalışma süresi boyunca periyodik eğitimler, saha uygulamaları ve görev bazlı yetkinlik doğrulamaları ile desteklenmelidir.*

KPI Entegrasyonu: *Alt işveren firmalara ait İSG performans göstergeleri (ramak kala bildirimleri, uygunsuzluklar, denetim sonuçları vb.), kurumun genel İSG performans sistemi içinde görünür ve izlenebilir hale getirilmelidir.*

Sözleşmesel Bağlantı (Procurement Entegrasyonu): *İSG performansı, tedarikçi sözleşmelerine entegre edilerek yalnızca saha denetimleriyle değil, ticari ilişki düzeyinde de yönetilmelidir. Belirlenen KPI'ların sözleşmesel yükümlülük haline getirilmesi, güvenlik standartlarının sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir.*

5. BÖLÜM: ULUSLARARASI İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

İş sağlığı ve güvenliği ödüllendirme ve tanıma sistemlerinin etkili biçimde tasarlanabilmesi için, bu alanda köklü deneyime sahip uluslararası kuruluşların uygulamalarından yararlanmak büyük önem taşımaktadır. Aşağıda, çeşitli sektörlerden ve uluslararası platformlardan derlenen iyi uygulama örnekleri sunulmaktadır. Bu örnekler; değerlendirme kriterleri, puanlama yaklaşımları ve tanınma modelleri açısından çimento sektörüne uyarlanabilecek somut referans noktaları sunmaktadır.

5.1. Royal Society for the Prevention of Accidents (RoSPA) - Sağlık ve Güvenlik Ödülleri (Birleşik Krallık)

Kraliyet Kaza Önleme Derneği'nin (RoSPA) düzenlediği İSG Ödülleri, 70 yılı aşkın geçmişiyle dünyanın en köklü güvenlik tanıma programları arasında yer almaktadır. Yaklaşık 60 ülkeden yılda ortalama 2.000 başvurunun alındığı bu program, çimento sektörü de dahil olmak üzere ağır sanayi kuruluşları için sektörel ödül kategorileri sunmaktadır.¹³⁶

RoSPA Sektör Ödülleri'nde başvurular, deneyimli ve bağımsız İSG profesyonellerinden oluşan bir ekip tarafından değerlendirilmektedir. Değerlendirmede en yüksek ağırlık, sağlık ve güvenlikle ilgili temel performans sorularına verilen yanıtlara ve destekleyici kanıt belgelerine verilmektedir. Ödüller rekabetçi bir yapıya sahip olduğundan, başarı yalnızca belirli bir puanı aşmakla değil, diğer başvurularla kıyaslandığında sunulan içeriğin genel kalitesiyle belirlenmektedir.

Başarı Ödülleri'nin değerlendirmesinde RoSPA, aşağıdaki performans boyutlarını göz önünde bulundurmaktadır:

- Günlük İSG yönetim sistemleri ve politikalarına ilişkin açıklamalar ile bu sistemlerin etkin biçimde uygulandığını gösteren kanıtlar
- Hem kendi çalışanlarına hem de alt işveren çalışanlarına ait kaza ve sağlık verileri
- Yaptırım geçmişi
- Temel Performans Göstergelerinin (KPI) kullanımı

Ödül Kademeleri:

RoSPA, Başarı Ödülleri kapsamında performans düzeyine göre dört kademe ve bu kademelere ulaşmak için karşılanması gereken kriterler tanımlamaktadır.¹³⁷

¹³⁶Royal Society for the Prevention of Accidents. (2025a). RoSPA awards: Sector category registration. <https://www.rospace.com/shop/health-and-safety-awards/award-entries/rospa-awards-sector-category-registration> <https://www.osha.gov/sites/default/files/enforcement/directives/PER00-00-003.pdf>

¹³⁷Royal Society for the Prevention of Accidents. (2025a). RoSPA awards: Sector category registration. <https://www.rospace.com/shop/health-and-safety-awards/award-entries/rospa-awards-sector-category-registration>

Altın Ödül (Gold Award):

- Etkili İSG yönetim sistemleri (örn. ISO 45001 gibi güçlü denetim sonuçları) ve kültürü
- İş sağlığı ve refahına yönelik titiz bir yaklaşım
- Temel riskler için kontrol önlemlerine yüksek düzeyde uyum
- Düşük/azalan hata, zarar ve kayıp oranları
- İşveren ihmali sonucu ölümlü veya ağır yaralanma olmaması
- Yaralanmalar sonrasında elde edilen öğrenimin uygulandığına dair kanıt
- Önemli yaptırım sorunlarının (bildirim/kovuşturma) bulunmaması

Gümüş Ödül (Silver Award)

- Tatmin edici İSG yönetim sistemleri ve kültürü
- Temel riskler için kontrol önlemlerine uyumun iyileşmekte olması ve sağlık sorunlarına ilişkin adımların atılması
- Kaza oranlarının düşmekte olması
- İşveren ihmali sonucu ölümlü veya ağır yaralanma olmaması
- Az sayıda önemli yaptırım sorunu ve bu sorunlardan öğrenimin sağlanmış olması

Bronz Ödül (Bronze Award)

- Temel İSG yönetim sistemi unsurlarının mevcut olmakla birlikte önemli gelişime ihtiyaç duyması
- Temel riskler için kontrol önlemlerinin hayata geçirilmekte olması
- Kaza oranının sabit ya da düşüyor olması
- İşveren ihmali sonucu çalışan ölümünün yaşanmamış olması
- Ölümlü yaralanma olmaması veya koşullar gözetildiğinde çok az sayıda ağır yaralanmanın bulunması
- Yaptırım deneyimlerinden öğrenimin sağlandığına dair kanıt

Liyakat Ödülü (Merit Award)

- İSG yönetim sistemi geliştirmeye yönelik kararlılığın kanıtı
- Temel risklere ilişkin bir eylem planının varlığı
- Kaza performansının analiz edilmiş olması
- İşveren ihmali sonucu çalışan ölümünün yaşanmamış olması
- Koşullar gözetildiğinde az sayıda ağır yaralanmanın bulunması

Sürdürülebilir Başarı Kilometre Taşları:

- Ardışık yıllarda (kesintisiz biçimde) Altın Ödül alan kuruluşlar, tutarlılık ve sürdürülebilirliğin karşılığı olarak ek tanınma düzeylerine hak kazanmaktadır:
- Altın Madalya (Gold Medal Award): 5-9 ardışık yıl Altın Ödül
- Başkan Ödülü (President's Award): 10-14 ardışık yıl Altın Ödül
- Üstün Başarı Ödülü (Order of Distinction Award): 15-25 ardışık yıl Altın Ödül
- Patron Ödülü (Patron's Award): 40 ve üzeri ardışık yıl Altın Ödül

RoSPA modeli, sadece kaza istatistiklerine dayanan değerlendirme yaklaşımının ötesine geçen, çok boyutlu bir puanlama yapısı sunmaktadır. Değerlendirme; yalnızca kaza sayısı veya kayıp iş günü gibi geçmişe dönük verilerle sınırlı kalmayıp, İSG yönetim sistemlerinin gelişim düzeyi, liderlik kalitesi ve risk kontrol önlemlerinin tutarlı uygulanması gibi sistemi gerçek zamanlı olarak yansıtan boyutları da kapsamaktadır. Kademeli ödül yapısı yalnızca en iyi performansı değil, gelişim yolculuğundaki her aşamayı tanıyan kapsayıcı bir model ortaya koymaktadır. Sürdürülebilir başarı kilometre taşları ise uzun vadeli güvenlik kültürünü kurumsallaştırmanın somut bir yolu olarak öne çıkmaktadır. Bu özellikleri nedeniyle, çimento sektörü gibi yüksek riskli ve çok sayıda değişkeni barındıran endüstriler için önemli bir iyi uygulama örneği olarak görülmelidir.

5.2. American Cement Association (ACA) - Güvenlik İnovasyon Ödülleri (ABD)

Amerikan Çimento Birliği (ACA)'nin Güvenlik İnovasyon Ödülleri, ABD'deki çimento üreticilerini tesislerindeki güvenlik ve sağlık zorluklarına yönelik özgün çözümler için takdir etmekte ve bu çözümlerin sektör genelinde yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır. Başvurular; öğütme ve taşıma, piro işleme, dağıtım ve genel tesis iyileştirmeleri olmak üzere dört kategoride değerlendirilmektedir. Puanlama kriterleri arasında özgünlük, uygulanabilirlik ve kullanım kolaylığı, risk önleme düzeyi ve etkinlik yer almaktadır. Değerlendirmeyi üstlenen jüri; ACA üyesi şirket temsilcilerinden, madencilik sektörü sivil toplum kuruluşlarından ve Maden Güvenliği ve Sağlığı İdaresi'nden (MSHA) uzmanlardan oluşmaktadır. Başvurular, puanlama öncesinde kimlik bilgilerinden arındırılmaktadır.¹³⁸

Bu program, doğrudan çimento sektörüne özgü bir ödül modelidir ve değerlendirme kriterlerinin yapısı (özgünlük, uygulanabilirlik ve kullanım kolaylığı, risk önleme düzeyi ve etkinlik) çimento tesislerinde uygulanacak iç ödüllendirme sistemlerinin kriter tasarımı için doğrudan referans alınabilir. Başvuruların kimlik bilgilerinden arındırılarak değerlendirilmesi uygulaması ise tarafsızlığı güvence altına almak açısından örnek bir yöntem olarak öne çıkmaktadır.

¹³⁸ American Cement Association. (2025). Safety innovation awards. <https://www.cement.org/the-association/aca-industry-awards/safety-innovation-awards/>

5.3. OSHA SHARP Programı (ABD)

OSHA'nın Güvenlik ve Sağlık Başarı Tanıma Programı (SHARP), küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik kapsamlı bir tanıma çerçevesi sunmaktadır. Programa dahil olabilmek için işletmelerin sahadaki çalışan sayısının en fazla 250, kurum genelindeki çalışan sayısının ise 500'den az olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerin; işten uzak kalınan, kısıtlı çalışma yapılan veya görev değişikliğine gidilen vakaların oranını ifade eden DART (Days Away, Restricted or Transferred) ve toplam kayıt altına alınabilir vaka oranını ifade eden TRC (Total Recordable Case) değerlerini, ilgili sektörün ulusal ortalamasının altında tutmaları zorunludur.

SHARP statüsü kazanan işletmeler, OSHA'nın programlanmış denetimlerinden ilk sertifikasyon için en fazla 2 yıl, yenileme döneminde ise en fazla 3 yıl süreyle muaf tutulmaktadır. Bunun ötesinde program; koruma (çalışanların tehlikelerden korunması ve en iyi uygulamaların hayata geçirilmesi), kültür (güvenli çalışma ortamının oluşturulması ve çalışan katılımının artırılması), itibar (OSHA'nın resmi tanınması ve nitelikli işgücü çekimi) ve maliyet tasarrufu (sigorta primlerinde düşüş, işgücü devir hızında azalma ve üretim sürekliliği) olmak üzere dört temel alanda somut kazanımlar sunmaktadır.¹³⁹

SHARP modeli, ödüllendirmenin yalnızca sembolik bir tanıma aracı olmadığını; işletmeler için somut operasyonel ve finansal kazanımlar üretebileceğini göstermektedir. Çimento sektöründe kurulacak iç ödüllendirme sistemleri de benzer somut teşviklerle – örneğin denetim süreçlerinde kolaylaştırıcı uygulamalar, sigorta avantajı veya kurumsal itibar kazanımı ("rol model iş yeri" unvanı vb.) desteklendiğinde daha güçlü bir katılım motivasyonu yaratabilir.

5.4. EU-OSHA Sağlıklı İşyerleri İyi Uygulama Ödülleri (Avrupa Birliği)

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA) tarafından ulusal odak noktalarıyla iş birliği içinde düzenlenen Sağlıklı İşyerleri İyi Uygulama Ödülleri, 2000 yılından bu yana iş yeri sağlığı ve güvenliği alanında öne çıkan yenilikçi yaklaşımları tanımaktadır.

Program, iki aşamalı bir değerlendirme yapısına sahiptir. Başvurular önce ulusal düzeyde değerlendirilmekte; ardından hükümetleri, işverenleri ve işçi temsilcilerini kapsayan Avrupa jürisi bir araya gelerek genel kazananları belirlemektedir. Kısa listeye giren, ödül alan ve takdire değer bulunan örnekler, EU-OSHA tarafından geniş çapta duyurulmaktadır.

Başvurular aşağıdaki temel kriterler çerçevesinde değerlendirilmektedir:

- İSG alanında gerçek ve kanıtlanabilir iyileşmelerin sağlanmış olması
- İSG yönetimine bütüncül bir yaklaşımın benimsenmiş olması
- Uygulamaların uzun vadede sürdürülebilir nitelik taşıması
- Diğer işyerlerine ve farklı sektörlerle transfer edilebilirlik
- Uygulamanın gerçekleştirildiği AB üyesi devletin yasal gerekliliklerini karşılaması veya aşması

¹³⁹U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration. (ty). Safety and Health Achievement Recognition Program (SHARP): Frequently asked questions. <https://www.osha.gov/sharp/faq>

Bu kriterler doğrultusunda, her katılımcı ülkeden bir ulusal kazanan belirlenmektedir. Ödül sahipleri, her kampanyanın son yılında düzenlenen Sağlıklı İşyerleri Zirvesi'nde özel bir törenle kutlanmaktadır.¹⁴⁰

EU-OSHA modelinin en ayırt edici özelliği, kazananları yalnızca performans verilerine göre değil; uygulamanın yenilikçiliği, sürdürülebilirliği ve başka bağlamlara taşınabilirliği açısından da değerlendirmesidir. Bu yaklaşım, çimento sektöründe yenilikçi güvenlik uygulamalarını ve iyi örneklerin yayılımını teşvik edecek bir sistem kurulurken önemli bir örnek olarak değerlendirilmelidir.

5.5. British Safety Council (BSC) - Uluslararası Güvenlik Ödülleri (Birleşik Krallık)

İngiliz Güvenlik Konseyi (British Safety Council) tarafından düzenlenen Uluslararası Güvenlik Ödülleri, belirli bir tesis veya iş birimi düzeyinde sağlık, güvenlik ve refah yönetimindeki mükemmellik (excellence) taahhüdünü tanımaktadır. Program, inşaat, imalat, petrol, gaz, madencilik, enerji ve kamu hizmetleri başta olmak üzere pek çok sektörden kuruluşu açığa çıkarır.¹⁴¹

Başvurular, bağımsız yetkili İSG profesyonellerinden oluşan bir ekip tarafından değerlendirilmektedir. Adaylar, önceki yıl boyunca sağlık ve güvenlik risklerinin nasıl yönetildiğine ilişkin çevrimiçi soru setini yanıtlamaktadır.¹⁴² Başvurular tesis bazlıdır; bu yapı, her tesisin kendi operasyonel koşulları çerçevesinde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Değerlendirme, ayrıntılı bir puanlama anahtarına (marking scheme) dayalı olarak yürütülmektedir.¹⁴³

Değerlendirmede yüksek puan alabilmek için başvuruların; uygulanan düzenleme ve alınan önlemleri listelemekle kalmayıp bunların nasıl, neden ve ne gibi bir etkiyle hayata geçirildiğini açıkça ortaya koyması beklenmektedir. Teorik ya da politika belgelerinden aynen aktarılan yanıtlar yerine, ilgili tesise özgü somut kanıt ve örneklerin sunulması esas alınmaktadır.¹⁴⁴

Ödül Kademeleri:

Başvurular nihai puanlarına göre üç kademe ile değerlendirilmektedir. Kontenjan kısıtlaması bulunmamakta olup belirlenen eşiği aşan tüm başvurular ödüle hak kazanmaktadır. Ödül kategorileri 3 gruba ayrılmaktadır: Üstün Başarı (Distinction), Liyakat (Merit), Geçer (Pass).

Bu programın en değerli özelliği, sabit bir kontenjan yerine puan eşiği sistemini benimsemiş olmasıdır; belirlenen eşiği aşan tüm başvurular ödüle hak kazanmaktadır. Bu yaklaşım, Bölüm 4'te ele alınan "Puan Barajı Yöntemi"nin uluslararası alanda fiilen uygulandığını gösteren güçlü bir örnek niteliğindedir. Ayrıca değerlendirmede somut kanıt ve tesise özgü örneklerin esas alınması, kriter tasarımıyla soyut taahhütler yerine ölçülebilir ve belgelenebilir uygulamaların önceliklendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

¹⁴⁰European Agency for Safety and Health at Work. (2025). Good practice awards. Healthy Workplaces Campaign. <https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/en/get-involved/good-practice-awards>

¹⁴¹European Agency for Safety and Health at Work. (2025). Good practice awards. Healthy Workplaces Campaign. <https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/en/get-involved/good-practice-awards>

¹⁴²AD Construction Group. (2023). AD wins BSC International Safety Award 2023 - merit. <https://www.theadgroup.co.uk/news/2023/bsc-international-safety-award-2023-merit/>

¹⁴³British Safety Council. (2025c). International safety awards: Frequently asked questions. <https://www.britsafe.org/awards-and-events/awards/international-safety-awards/questions-and-marking-scheme/frequently-asked-questions>

¹⁴⁴British Safety Council. (2025b). 2025 chief adjudicator's report. <https://www.britsafe.org/awards-and-events/awards/international-safety-awards/2025-chief-adjudicator-s-report>

5.6. Workplace Safety and Health (WSH) Council - İş Yerinde Güvenlik ve Sağlık (WSH) Ödülleri

Singapur İş Yeri Güvenliği ve Sağlığı Konseyi (WSH Council) tarafından bakanlık desteğiyle yürütülen WSH Ödülleri, iş sağlığı ve güvenliği alanında mükemmelliğe ulaşan kurum ve bireyleri tanıyan kapsamlı bir ödüllendirme ve tanınma sistemidir. Program; İSG yönetim sistemlerinde üstün başarı gösteren kurumların yanı sıra, ruh sağlığını destekleyen iş yerlerini (CARE Ödülleri), İSG alanında yenilikçi çözümler ve teknolojiler uygulayan işletmeleri (İnovasyon ve Teknoloji Ödülleri) ve büyük ölçekli projeleri (SHARP) kapsayan bir kategori çeşitliliğine sahiptir.¹⁴⁵

Değerlendirme süreci, sunulan tüm destekleyici belgelerin, kayıtların ve verilerin doğrulanmasını içerir. Ayrıca, zaman zaman başvuru sahibinden bir sunum talep edilebilmekte ve/veya mülakat gerçekleştirilebilmektedir.

Sistem, başarıda sürekliliği ödüllendirecek şekilde kademelendirilmiştir. Örneğin WSH Performans Ödülleri'nde "Mükemmellik (Excellence)" seviyesinde değerlendirilebilmek için bir kurumun en az üç yıl üst üste "Altın" ödül, "Altın" ödül alabilmek için ise en az üç yıl üst üste "Gümüş" ödül kazanmış olması gerekmektedir. Başvuru döneminde ölümlü iş kazası, majör yaralanma, tehlikeli olay veya mevzuat ihlali yaşayan kurumlar ve yanıltıcı veri sunanlar doğrudan diskalifiye edilmektedir.

WSH Ödülleri modeli, İSG'de ödüllendirmenin yıllara yayılan, kademeli ve sürdürülebilir bir sistem olması gerektiğini göstermektedir. Ödüllendirme sistemlerinin içine çalışanların psikolojik iyi oluşunun (CARE), inovasyonun ve teknolojinin dahil edilmesi; İSG kültürünün sadece fiziksel güvenlikle sınırlı kalmayıp, kurumsal itibar ve finansal fırsatlar yaratan bütüncül bir iş modeline nasıl dönüştürülebileceğini göstermektedir.

¹⁴⁵Workplace Safety and Health Council. (t.y.). WSH awards. <https://www.tal.sg/wshc/wsh-awards>

6. BÖLÜM: SAHADA KULLANILACAK PRATİK ARAÇLAR

6.1. Puanlama Matrisi ve Değerlendirme Şablonları

Bu bölümde yer alan şablonlar, Adım 3'te belirlenen kriter kategorileri (sonuç odaklı, süreç odaklı ve proje/iyileştirme odaklı) ile Adım 6'da tanımlanan değerlendirme mekanizmasını birleştiren uygulamaya hazır araçlar sunmaktadır. Aşağıdaki Şablonlar; başvuruların tutarlı, şeffaf ve adil biçimde puanlanmasını sağlamak amacıyla değerlendirme ekibinin kullanımına yönelik hazırlanmıştır.

Kriter Kategorileri, Alt Kriterler ve Ağırlık Şablonu

Bu Şablon sistemin puanlama çerçevesini özetler. Kurumlar ağırlıkları kendi güvenlik olgunluk seviyelerine göre revize edebilir.

BAŞVURAN ADI / EKİP ADI
BİRİM / TESİS

BAŞVURU TÜRÜ
DEĞERLENDİRME DÖNEMİ

Alt Kriter	Açıklama	Maks. Puan	Ağırlık	Ne Kontrol Edilmeli?
A – SÜREÇ ODAKLI KRİTERLER · Toplam: 40 Puan · Ağırlık: %40				
A1. Ramak Kala Bildirimi	Değerlendirme dönemi içinde yapılan ramak kala bildirimi sayısı ve formların eksiksizliği	15	%40	Doldurulmuş ramak kala bildirim formlarının sayısı; kök neden analizi bölümünün eksiksiz doldurulup doldurulmadığı; öğrenme notu eklenip eklenmediği
A2. Güvenlik Eğitimlerine Katılım Oranı	Dönem içinde planlanan zorunlu İSG eğitimlerine katılım yüzdesi (%100 eşiği)	10		İmza listesi veya LMS katılım kaydı; %100 katılım = tam puan; gönüllü ek eğitim varsa belgelenmesi
A3. Risk Bildirimi	Dönem içinde yapılan risk bildirimi sayısı ve bildirimin eksiksizliği	10		Risk bildirim formu; formun eksiksiz doldurulup doldurulmadığı, sorumlu kişiye iletilildiğinin imza veya dijital kayıtla teyit edilmesi
A4. Güvenlik Toplantılarına Katılım (Toolbox vb.)	Dönem içindeki birim güvenlik toplantılarına ve toolbox görüşmelerine katılım oranı (%80 eşiği)	5		Toplantı devam formu veya imza listesi; %80 ve üzeri katılım = tam puan; aktif katkı sağlandığına dair yönetici notu
A Kategorisi Ara Toplamı (maks. 40)				
B – PROJE VE İYİLEŞTİRME ODAKLI KRİTERLER · Toplam: 40 Puan · Ağırlık: %40				
B1. Yazılı İyileştirme Önerisi	Dönem içinde sunulan ve İSG yöneticisi tarafından onaylanan yazılı öneri sayısı ve uygulanabilirliği	15	%40	Yazılı öneri formu; İSG yöneticisinin onay kaydı; önerinin uygulanabilirlik değerlendirmesinin belgelenmiş olması; sahadaki beklenen etkinin tanımlanmış olması
B2. Hayata Geçirile İyileştirme	Önceki dönemde sunulan bir önerinin fiilen uygulamaya alınmış ve sahada doğrulanmış olması	15		Uygulama kaydı veya saha doğrulama tutanağı; fotoğraf, ölçüm verisi veya yönetici onaylı gözlem notu
B3. Meslektaş Güvenlik Geri Bildirimi	Dönem içinde en az 2 iş arkadaşına güvenli davranış konusunda belgelenmiş geri bildirim veya yönlendirme yapılmış olması	10		Yönetici onaylı yazılı not veya bildirim kaydı; en az 2 iş arkadaşı için alıcı adı ve konu belirtilmiş olmalı; gerçekleştirme tarihi kayıtlı olmalı
B Kategorisi Ara Toplamı (maks. 40)				
C – SONUÇ ODAKLI KRİTERLER · Toplam: 20 Puan · Ağırlık: %20				
C1. Kişisel / Ekip Kaza–Olay Kaydı	Dönem boyunca başvurana atfedilebilecek kayıt altına alınmış bir iş kazası veya İSG olayının bulunmaması	10	%20	İş kazası kayıt defteri; dönem başlangıç ve bitiş tarihleri dahil tüm kayıtlar kontrol edilmeli
C2. İSG İhlali Kaydı	Dönem içinde başvurana yönelik güvenlik uyarısı, ihlal tutanağı veya ceza kaydının bulunmaması	10		İhlal tutanak kayıtları; denetim raporları; sözlü uyarı dahil tüm resmi kayıtlar kontrol edilmeli
C Kategorisi Ara Toplamı (maks. 20)				
GENEL TOPLAM (A + B + C) – maks. 100				

Şablon 2: Kriter Kategorileri, Alt Kriterler ve Ağırlık Şablonu

Puanlama Anahtarı (Rubric)

Her değerlendirici bu şablonu bağımsız olarak doldurur. Puanlar Şablon 4'te birleştirilecektir.					
BAŞVURAN ADI / EKİP ADI			BAŞVURU TÜRÜ		
DEĞERLENDİRİCİ ADI SOYADI			DEĞERLENDİRME DÖNEMİ		
Alt Kriter	Maks.	0 – Yetersiz	Kısmi – Gelişmekte	Tam – Yüksek Performans	Puan
A – SÜREÇ ODAKLI KRİTERLER					
A1. Ramak Kala Bildirimi	15	Dönem içinde hiçbir bildirim yapılmamış (0 puan)	1–2 bildirim mevcut; formlar eksik doldurulmuş veya kök neden analizi yapılmamış (1–8 puan)	3 ve üzeri bildirim; formlar eksiksiz; kök neden analizi mevcut; öğrenme notu eklenmiş (9–15 puan)	
A2. Eğitime Katılım Oranı	10	Zorunlu eğitimlerin %80'inden azına katılım (0 puan)	%80–99 katılım; gönüllü ek eğitim yok (5 puan)	%100 katılım; gönüllü ek eğitim varsa belgelenmiş (10 puan)	
A3. Risk Bildirimi	10	Dönem içinde hiçbir risk bildirimi yapılmamış (0 puan)	1 bildirim yapılmış; form kısmen eksik; sorumluya iletim belirsiz (1–5 puan)	2 ve üzeri bildirim; formlar eksiksiz; sorumluya iletim belgelenmiş (6–10 puan)	
A4. Toplantı Katılımı (Toolbox vb.)	5	Toplantıların %80'inden azına katılım (0 puan)	%80–99 katılım; pasif katılım (3 puan)	%100 katılım; aktif katkı sağlamış, yönetici tarafından teyit edilmiş (5 puan)	
A Kategorisi Ara Toplamı (maks. 40)					
B – PROJE VE İYİLEŞTİRME ODAKLI KRİTERLER					
B1. Yazılı İyileştirme Önerisi	15	Hiçbir öneri sunulmamış (0 puan)	Öneri sunulmuş; yazılı ancak uygulanabilirliği belirsiz veya İSG yöneticisi onayı alınmamış (1–8 puan)	Onaylı öneri; uygulanabilirlik net tanımlanmış; sahadaki beklenen etki belgelenmiş (9–15 puan)	
B2. Hayata Geçirilen İyileştirme	15	Hiçbir öneri uygulamaya alınmamış (0 puan)	Öneri uygulamaya alınmış; saha doğrulaması yapılmamış veya etki belgelenmemiş (1–8 puan)	Uygulama sahada doğrulanmış; fotoğraf, ölçüm verisi veya tutanak mevcuttur (9–15 puan)	
B3. Meslektaş Güvenlik Geri Bildirimi	10	Hiçbir belgelenmiş güvenlik geri bildirimi gerçekleşmemiş (0 puan)	Öneri uygulamaya alınmış; saha doğrulaması yapılmamış veya etki belgelenmemiş (1–8 puan)	En az 2 iş arkadaşına geri bildirim; her biri için alıcı adı, konu ve tarih kayıtlı; yönetici onayı var (6–10 puan)	
B Kategorisi Ara Toplamı (maks. 40)					
C – SONUÇ ODAKLI KRİTERLER					
C1. Kaza–Olay Kaydı	10	Dönem içinde başvurana atfedilen kayıtlı bir kaza veya olay mevcut (0 puan)	Bu kriter yalnızca tam veya sıfır (0/10) olarak değerlendirilir.	Dönem boyunca başvurana atfedilen hiçbir kayıtlı kaza veya olay yok (10 puan)	
C2. İSG İhlali Kaydı	10	Dönem içinde kayıtlı uyarı, ihlal tutanağı veya ceza mevcut (0 puan)	Bu kriter yalnızca tam veya sıfır (0/10) olarak değerlendirilir.	Dönem boyunca hiçbir uyarı, ihlal tutanağı veya ceza kaydı yok (10 puan)	
C Kategorisi Ara Toplamı (maks. 20)					
GENEL TOPLAM (A + B + C) – maks. 100					
Değerlendirici Genel Yorumu (İsteğe Bağlı)					

Şablon 3: Puanlama Anahtarı (Rubric)

Çoklu Değerlendirici Ortak Değerlendirme Şablonu

Her değerlendirici Puanlama Anahtarı'nı bağımsız doldurduktan sonra bu Şablon kullanılarak ortalama hesaplanır.					
BAŞVURAN ADI / EKİP ADI TOPLANTI TARİHİ			DEĞERLENDİRME DÖNEMİ TOPLANTI YERİ		
Kriter Kategorisi	Değerlendirici 1	Değerlendirici 2	Değerlendirici 3	Ortalama Puan	Notlar
A – SÜREÇ ODAKLI KRİTERLER					
A. Süreç Odaklı Kriterler (maks. 40)					
B. Proje ve İyileştirme Odaklı Kriterler (maks. 40)					
C. Sonuç Odaklı Kriterler (maks. 20)					
GENEL TOPLAM					
ORTAK DEĞERLENDİRME TOPLANTISI – NE ZAMAN YAPILIR?					
Herhangi bir kategoride değerlendiriciler arası puan farkı 15 puanı aşıyorsa, o kategoriye ilişkin tüm değerlendiriciler bir araya gelerek gerekçeli ortak bir karara varmalı ve bu karar şablonun Notlar sütununa işlenmelidir.					
Toplantı Katılımcısı		Görevi		İmza	
Değerlendirici 1					
Değerlendirici 2					
Değerlendirici 3					

Şablon 4: Çoklu Değerlendirici Ortak Değerlendirme Şablonu

Şablon 5-A Puan Barajı ve Başarı Kademesi Şablonu

Bu Şablon, ödüllendirme için kontenjan sınırı bulunmayan durumlarda kullanılır. Belirlenen puan barajını aşan tüm başvurular ödüle hak kazanır; kazanan sayısı kısıtlaması uygulanmaz.			
DEĞERLENDİRME DÖNEMİ		DEĞERLENDİRME TARİHİ	
Toplam Puan	Ödül / Tanınma Kademesi	Bireysel Başvuru için Önerilen Eylem	Ekip Başvurusu için Önerilen Eylem
85 – 100	Üstün Başarı	Kurumsal düzeyde tanınma + maddi ödül + başarı hikayesinin tüm birimlerle paylaşılması	Ekip adına tören + ekip maddi ödülü + tüm üyelere sertifika + başarı duyurusu
70 – 84	Yüksek Başarı	Birim düzeyinde tanınma + sembolik ödül + sertifika	Ekip tanınması + sembolik ekip ödülü + üye sertifikaları
55 – 69	Başarılı	Yazılı teşekkür + sertifika + yönetici geri bildirimi	Ekip teşekkür mektubu + üye sertifikaları + geri bildirim toplantısı
40 – 54	Gelişim Sürecinde	Ödül kapsamı dışı; yapıcı geri bildirim görüşmesi + sonraki dönem için gelişim planı	Ödül kapsamı dışı; ekip geri bildirim toplantısı + hedef belirleme
0 – 39	Yetersiz	Ödül kapsamı dışı; güvenlik destek planı ve İSG yöneticisi görüşmesi	Ödül kapsamı dışı; ekip güvenlik aksiyon planı oluşturulur
PUAN BARAJI BELİRLEME İPUCU			
Şablondaki eşik değerleri (55 / 70 / 85 puan) başlangıç değerleri olarak önerilmektedir. Kurumlar bu eşikleri; sistemin ilk yılındaki ortalama başvuru puanlarını, kurumun güvenlik olgunluk seviyesini ve ödüllendirme bütçesini göz önünde bulundurarak yıllık olarak revize edebilir.			

Şablon 5-A: Puan Barajı ve Başarı Kademesi Şablonu

Şablon 5-B Başvuru Sıralama Sonuç Şablonu

Bu Şablon, ödüllendirme için belirli bir kazanan sayısı (kontenjan) belirlenmişse kullanılır.
Kontenjan dahilindeki en yüksek puanlılar ödüllendirilir ve tanınır.

DEĞERLENDİRME DÖNEMİ
KONTENJAN (KAZANAN SAYISI)

TOPLAM BAŞVURU SAYISI
SIRALAMA TARİHİ

Sıra	Başvuran / Ekip Adı	Birim / Tesis	A. Süreç Odaklı (maks. 40)	B. Proje / İyileştirme (maks. 40)	C. Sonuç Odaklı (maks. 20)	Toplam (maks. 100)	Bireysel / Ekip	Sonuç
1							☐ Bireysel ☐ Ekip	
2							☐ Bireysel ☐ Ekip	
3							☐ Bireysel ☐ Ekip	
4							☐ Bireysel ☐ Ekip	
5							☐ Bireysel ☐ Ekip	
Sıra	Başvuran / Ekip Adı	Birim / Tesis	A. Süreç Odaklı (maks. 40)	B. Proje / İyileştirme (maks. 40)	C. Sonuç Odaklı (maks. 20)	Toplam (maks. 100)	Bireysel / Ekip	Sonuç
6							☐ Bireysel ☐ Ekip	
7							☐ Bireysel ☐ Ekip	
8							☐ Bireysel ☐ Ekip	
9							☐ Bireysel ☐ Ekip	
10							☐ Bireysel ☐ Ekip	

Ödüllendirilen Kontenjan Sınırı _____ kişi / ekip

Şablon 5-B: Başvuru Sıralama Sonuç Şablonu

Şablon 5-C Kategorik / Tematik Değerlendirme Sonuç Şablonu

Şablon 5-C		Kategorik / Tematik Değerlendirme Sonuç Şablonu	
Bu Şablon, yıl başında tanımlanmış ödüllendirme/tanınma kategorileri üzerinden yapılan değerlendirme için kullanılır. Her kategori kendi kriterleri doğrultusunda bağımsız olarak değerlendirilir ve her kategori için bir kazanan belirlenir.			
DEĞERLENDİRME DÖNEMİ TOPLAM AKTİF KATEGORİ SAYISI		DEĞERLENDİRİLMİYE TARİHİ KOMİTE BAŞKANI	
KATEGORİ 1 Kategori Adı:			
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ		VERİ KAYNAKLARI	
1. _____ 2. _____ 3. _____		☐ KPI takip sistemi verisi ☐ Ramak kala / bildirim kayıtları ☐ Gözlem raporları ☐ Denetim sonuçları ☐ Başvuru formu / proje dosyası ☐ Diğer: _____	
ADI / EKİP ADI	BİRİM / TESİS	DEĞERLENDİRME NOTU	SONUÇ
KATEGORİ KAZANANI:			☐ Kazanan ☐ Aday ☐ Kazanan ☐ Aday ☐ Kazanan ☐ Aday Bireysel ☐ Ekip ☐
	KATEGORİ 2 Kategori Adı:		
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ		VERİ KAYNAKLARI	
1. _____ 2. _____ 3. _____		☐ KPI takip sistemi verisi ☐ Ramak kala / bildirim kayıtları ☐ Gözlem raporları ☐ Denetim sonuçları ☐ Başvuru formu / proje dosyası ☐ Diğer: _____	
ADI / EKİP ADI	BİRİM / TESİS	DEĞERLENDİRME NOTU	SONUÇ
KATEGORİ KAZANANI:			☐ Kazanan ☐ Aday ☐ Kazanan ☐ Aday ☐ Kazanan ☐ Aday Bireysel ☐ Ekip ☐
	KATEGORİ 3 Kategori Adı:		
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ		VERİ KAYNAKLARI	
1. _____ 2. _____ 3. _____		☐ KPI takip sistemi verisi ☐ Ramak kala / bildirim kayıtları ☐ Gözlem raporları ☐ Denetim sonuçları ☐ Başvuru formu / proje dosyası ☐ Diğer: _____	

ADI / EKİP ADI	BİRİM / TESİS	DEĞERLENDİRME NOTU	SONUÇ
KATEGORİ KAZANANI:			☐ Kazanan ☐ Aday ☐ Kazanan ☐ Aday ☐ Kazanan ☐ Aday Bireysel ☐ Ekip ☐
	KATEGORİ 4 Kategori Adı:		
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ		VERİ KAYNAKLARI	
1. _____ 2. _____ 3. _____		☐ KPI takip sistemi verisi ☐ Ramak kala / bildirim kayıtları ☐ Gözlem raporları ☐ Denetim sonuçları ☐ Başvuru formu / proje dosyası ☐ Diğer: _____	
ADI / EKİP ADI	BİRİM / TESİS	DEĞERLENDİRME NOTU	SONUÇ
KATEGORİ KAZANANI:			☐ Kazanan ☐ Aday ☐ Kazanan ☐ Aday ☐ Kazanan ☐ Aday Bireysel ☐ Ekip ☐
	KATEGORİ 5 Kategori Adı:		
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ		VERİ KAYNAKLARI	
1. _____ 2. _____ 3. _____		☐ KPI takip sistemi verisi ☐ Ramak kala / bildirim kayıtları ☐ Gözlem raporları ☐ Denetim sonuçları ☐ Başvuru formu / proje dosyası ☐ Diğer: _____	
ADI / EKİP ADI	BİRİM / TESİS	DEĞERLENDİRME NOTU	SONUÇ
KATEGORİ KAZANANI:			☐ Kazanan ☐ Aday ☐ Kazanan ☐ Aday ☐ Kazanan ☐ Aday Bireysel ☐ Ekip ☐
	DÖNEM KAZANANLARI ÖZETİ		
#	Kategori	Kazanan / Ekip Adı	Ödül / Tanınma Türü
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
KOMİTE ONAYI			
KOMİTE BAŞKANI	İSG YÖNETİCİSİ	İK TEMSİLCİSİ	TARİH

Değerlendirici Tarafsızlık Beyanı

Her değerlendirici Puanlama Anahtarı'nı doldurmadan önce bu beyanı eksiksiz doldurmalı ve imzalamalıdır.			
DEĞERLENDİRİCİ ADI SOYADI		GÖREVİ / UNVANI	
DEĞERLENDİRİLEN BAŞVURAN / EKİP		DEĞERLENDİRİLMİŞ TARİHİ	
Beyan İfadesi	Evet	Hayır	
Başvuranla doğrudan hiyerarşik (amir-ast) yönetim ilişkimi bulunmamaktadır.	☐	☐	
Başvuranla birinci dereceden aile veya yakın kişisel ilişkim bulunmamaktadır.	☐	☐	
Başvurunun sonucundan doğrudan mali veya mesleki çıkarım bulunmamaktadır.	☐	☐	
Değerlendirmeyi yalnızca belirlenen kriterler ve puanlama anahtarı doğrultusunda, tamamen objektif biçimde yürütmeyi beyan ederim.	☐	☐	
Herhangi bir çıkar çatışması tespit ettiyseniz lütfen açıklayınız (boş bırakılabilir)			
DEĞERLENDİRİCİ İMZASI	İSG YÖNETİCİSİ ONAYI	İK YÖNETİCİSİ ONAYI	TARİH

Şablon 6: Değerlendirici Tarafsızlık Beyanı

6.2. Ramak Kala ve Öneri Bildirim Formları

Proaktif güvenlik kültürünün temel taşlarından biri, çalışanların yaşadıkları veya gözlemledikleri tehlikeleri bir kazaya dönüşmeden önce raporlayabildiği güvenli ve erişilebilir kanalların varlığıdır. Bu amaçla hazırlanan Ramak Kala Bildirim Formu ve Risk Bildirim Formu, rehberin A1 ve A3 değerlendirme kriterleriyle doğrudan bağlantılı olup çalışanların proaktif katkılarının kayıt altına alınmasını sağlayan iki temel araçtır.

Ramak Kala Bildirim Formu, herhangi bir yaralanma ya da maddi hasar meydana gelmeksizin gerçekleşen tehlikeli olayların ("neredeyse oluyordu" durumlarının) belgelenmesine yöneliktir. Bu form; olayın nasıl geliştiğini, katkıda bulunan faktörleri ve kök neden analizini kapsayan yapılandırılmış bir süreç sunar. Kök neden analizi bölümü, olayın yüzeysel tetikleyicisinin ötesine geçerek altında yatan asıl nedeni bulmayı hedefler ve bu doğrultuda "Neden?" sorusunun birden fazla kez sorulmasını teşvik eder.

RAMAK KALA BİLDİRİM FORMU ŞABLONU

İş Sağlığı ve Güvenliği Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi

Form No:

Doldurulmuş form İSG yöneticisine iletilmelidir.

Ramak kala bildirimi, herhangi bir yaralanma veya hasar oluşmadan önce tehlikelerin tespit edilmesini ve önlem alınmasını sağlar. Her bildirim değerlidir; bu formu doldurmak için geçen birkaç dakika bir hayat kurtarabilir.

BÖLÜM 1 – BİLDİREN KİŞİ BİLGİLERİ

Adı Soyadı

Sicil No

Birim / Tesis

Görev / Unvan

BÖLÜM 2 – OLAY BİLGİLERİ

Olayın Tarihi

Olayın Saati

Olayın Yeri / Çalışma Alanı

Tanık Var mı? ☐ Hayır ☐ Evet – Tanık Adı / Adları: _____

Olay Türü ☐ Güvenli Olmayan Davranış ☐ Güvenli Olmayan Durum ☐ Güvenli Olmayan Ekipman/Tezgaah

BÖLÜM 3 – OLAY AÇIKLAMASI

Ne oldu? Olayı mümkün olduğunca ayrıntılı açıklayınız.

Bu olay gerçekleşseydi ne olabilirdi?

Katkıda Bulunan Faktörler (birden fazla seçilebilir) ☐ KKD Kullanılmadı ☐ Prosedür İhlali ☐ Yönerge Dışı Hareket
☐ Tehlikeli Alan/Ortam ☐ Makine/Ekipman Arızası ☐ Yetersiz Aydınlatma/Havalandırma
☐ İletişim Eksikliği ☐ Ergonomik Risk ☐ Diğer: _____

Olay Gerçekleşseydi Olası Sonuç

☐ İlk Yardım Gerektiren ☐ Kayıp İş Günü / Yaralanma ☐ Ağır Yaralanma / Ölüm ☐ Maddi Hasar

BÖLÜM 4 – KÖK NEDEN ANALİZİ

Olayın yüzeysel nedenini değil; altında yatan asıl nedeni bulmaya çalışınız. "Neden böyle oldu?" sorusunu en az 3 kez tekrarlayınız.

Neden 1: Olayın doğrudan tetikleyicisi neydi?

Neden 2: Bu tetikleyicinin arkasındaki neden neydi?

Neden 3: Kök neden (asıl kaynak):

BÖLÜM 5 – ÖĞRENİLEN DERSLER VE ÖNERİLER

Bu olayın tekrarlanmaması için ne yapılabilir? Önerilerinizi paylaşınız.

Bildiren Kişi İmzası

Bildirim Tarihi

BÖLÜM 6 – İSG YÖNETİCİSİ DEĞERLENDİRMESİ VE AKŞİYON PLANI

Değerlendirme Tarihi

Sorumlu Kişi

Termin

Alınacak Düzeltici / Önleyici Aksiyon

Aksiyon Tamamlandı mı? ☐ Evet – Tamamlanma Tarihi:

☐ Hayır – Gecikme Nedeni:

İSG YÖNETİCİSİ İMZASI

SAHA YÖNETİCİSİ ONAYI

TARİH

Şablon 7: Ramak Kala Bildirim Şablonu

Risk Bildirim Formu ise henüz bir olay yaşanmamış olmakla birlikte çalışma ortamında var olduğu gözlemlenen tehlikeli durum, koşul veya davranışların kayıt altına alınması için tasarlanmıştır. Form; riskin türünü ve konumunu, olası etkilerini ve öncelik düzeyini sistematik biçimde değerlendiren bir yapı sunmakta; önerilen kontrol tedbirlerini de kapsayarak İSG yöneticisinin aksiyon planına temel oluşturmaktadır.

RİSK BİLDİRİM FORMU ŞABLONU

İş Sağlığı ve Güvenliği Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi

Form No:

Doldurulmuş form İSG yöneticisine iletilmelidir.

Risk bildirimini, tehlikelerin yaralanmaya veya hasara dönüşmeden önce kayıt altına alınmasını sağlar. Gözlemlediğiniz her tehlikeyi bildirin; gizlemenin değil, bildirmenin güvenli çalışma ortamını inşa ettiğini unutmayın.

BÖLÜM 1 – BİLDİREN KİŞİ BİLGİLERİ

Adı Soyadı
Birim / Tesis

Sicil No
Bildirim Tarihi

BÖLÜM 2 – RİSK / TEHLİKE BİLGİLERİ

Riskin Gözlemlendiği Yer / Alan

Gözlemlenme Saati

Risk / Tehlike Türü

- ☐ Güvensiz Fiziksel Durum ☐ Ekipman / Makine Arızası ☐ Kimyasal / Toz Maruziyeti ☐ Ergonomik Risk
☐ Elektrik Tehlikesi ☐ Düşme / Kayma Riski ☐ Güvensiz Çalışma Yöntemi ☐ KKD Uygunsuzluğu
☐ Diğer: _____

Aciliyet Düzeyi

- ☐ Acil (hemen müdahale gerekiyor) ☐ (24 saat içinde) ☐ Orta (bu hafta içinde) ☐ Düşük (planlı)

BÖLÜM 3 – RİSKİN AÇIKLAMASI

Tehlikeyi / güvensiz durumu mümkün olduğunca ayrıntılı açıklayınız. (Ne? Nerede? Nasıl?)

Bu tehlike giderilmezse ne gibi sonuçlar doğurabilir?

BÖLÜM 4 – RİSK ÖNCELİK DEĞERLENDİRMESİ

Aşağıdaki matristeki kutucuğa ✓ işareti koyarak riskin olasılık ve şiddet düzeyini değerlendiriniz. Bu değerlendirme İSG yöneticisi tarafından da güncellenebilir.

Risk Öncelik Düzeyi

- ☐ Çok Yüksek ☐ Yüksek ☐ Orta ☐ Düşük

BÖLÜM 5 – ÖNERİLEN KONTROL TEDBİRLERİ

Önerilen Kontrol Hiyerarşisi

- ☐ Ortadan Kaldırma (Eliminate) ☐ Yerine Koyma (Substitute) ☐ Mühendislik Kontrolü (Engineer)
☐ İdari Kontrol (Administrative) ☐ KKD Kullanımı

Önerilen spesifik aksiyon(lar):

Bildiren Kişi İmzası

Bildirim Tarihi

BÖLÜM 6 – İSG YÖNETİCİSİ DEĞERLENDİRMESİ VE AKSİYON PLANI

Sorumlu Kişi

Termin Tarihi

Öncelik Düzeyi

- ☐ Acil ☐ Yüksek ☐ Orta ☐ Düşük

Alınacak Düzeltici / Önleyici Aksiyon

Aksiyon Tamamlandı mı? ☐ Evet – Tamamlanma Tarihi:

☐ Hayır – Gecikme Nedeni:

İSG YÖNETİCİSİ İMZASI

SAHA YÖNETİCİSİ ONAYI

TARİH

Şablon 8: Risk Bildirim Formu Şablonu

Her iki formun doldurulmuş örnekleri İSG yöneticisine iletilmeli ve aksiyon planları takip edilmelidir. Kurumlar bu formları kâğıt ortamında kullanabileceğı gibi insan kaynakları yönetim sistemleri veya kurumsal İSG yazılımları aracılığıyla dijital ortama da taşıyabilir.

6.3. Bütçe Planlama Şblonu

Ödüllendirme ve tanınma sisteminin sürdürülebilirliğı, büyük ölçüde gerçekçi bir mali planlamayla mümkün olur. Bu bölümde sunulan Bütçe Planlama Tablosu, sistemi kuracak ve yönetecek paydaşların dönemsel ve yıllık maliyetleri önceden öngörebilmesi, bütçeyi ilgili yöneticilerle şeffaf biçimde paylaşabilmesi ve kaynakları adil dağıtabilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Tablo; bireysel ve ekip ödüllendirme maliyetlerini, tanınma ve iletişim giderlerini, sistem yönetimine ilişkin kalemleri ve öngörölemeyen giderler için ayrılması tavsiye edilen yedek payı kapsamaktadır. Sunulan maliyet kalemleri ve ağırlıklar, bir başlangıç çerçevesi olarak tasarlanmıştır; kurumlar tabloyu kendi ölçeklerine, bütçe yapılarına ve önceliklerine göre uyarlayabilir.



Bütçe Planlama Şablonu



Bütçe Planlama Şablonu

Bu tablo, İSG Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi'nin dönemsel ve yıllık bütçesini planlamak amacıyla hazırlanmıştır. Kurumlar kalemleri kendi sistemlerine göre ekleyebilir veya çıkarabilir.

TESİS / BİRİM		BÜTÇE YILI	DEĞERLENDİRME DÖNEMİ SAYISI / YIL		HAZIRLAYAN		
TAHMINİ TOPLAM BAŞVURAN SAYISI / DÖNEM		TAHMINİ BİREYSEL BAŞVURU SAYISI / DÖNEM		TAHMINİ EKİP BAŞVURU SAYISI / DÖNEM			
Bütçe Kalemi	Açıklama	Birim Maliyet (TL)	Tahmini Adet / Dönem	Dönem Maliyeti (TL)	Dönem Sayısı / Yıl	Yıllık Tahmini Maliyet (TL)	Notlar
A – BİREYSEL ÖDÜLENDİRME MALİYETLERİ							
A1. Üstün Başarı – Maddi Ödül	Nakit, hediye çeki veya eşdeğer maddi ödül						
A2. Üstün Başarı – Sembolik Ödül	Plaket, sertifika veya rozet baskı/üretim maliyeti						
A3. Yüksek Başarı – Maddi Ödül	Nakit, hediye çeki veya eşdeğer maddi ödül						
A4. Yüksek Başarı – Sembolik Ödül	Sertifika veya rozet baskı / üretim maliyeti						
A5. Başarılı – Sembolik Ödül	Sertifika baskı maliyeti						
A Kategorisi Yıllık Ara Toplam							
B – EKİP ÖDÜLENDİRME MALİYETLERİ							
B1. Ekip Maddi Ödülü	Ekip üyelerine dağıtılacak nakit, hediye çeki veya eşdeğer ödül						
B2. Ekip Sembolik Ödülü	Tüm ekip üyelerine verilecek sertifika, plaket veya rozet maliyeti						
B Kategorisi Yıllık Ara Toplam							
C – TANINMA, İLETİŞİM VE ETKİNLİK MALİYETLERİ							
C1. Yıllık Ödül Günü / Tanınma Töreni	Yılsonu veya dönem sonu ödül töreni organizasyonu (mekan, ses/görüntü, ikram vb.)						
C2. Duyuru ve İletişim Materyalleri	Sistem duyurusu, başvuru daveti, kazanan ilanı için afiş, bülten, dijital içerik tasarım ve baskı maliyetleri						
C3. Pano / Dijital Ekran Güncellemesi	Güvenlik panosunda veya dijital ekranda kazanan ilanı ve başarı hikayesi yayınının baskı/güncelleme maliyeti						
C Kategorisi Yıllık Ara Toplam							
D – SİSTEM YÖNETİM MALİYETLERİ							
D1. Değerlendirici Eğitimi (gerekli görülürse)	Değerlendirme ekibine yönelik rubric kullanımı ve süreç eğitimi; iç eğitime destek veya dış kaynak maliyeti						
D2. Form Baskı ve Kırtasiye	Değerlendirme Şablonları, bildirim formları vb. dokümanların baskı maliyeti						
D3. Dijital Sistem / Yazılım Gideri (varsa)	Başvuru ve değerlendirme sürecinin yönetildiği dijital platform veya yazılım lisans maliyeti						
D4. Arşivleme ve Dokümantasyon	Başvuruların, değerlendirme kayıtlarının ve kazananların fiziksel veya dijital arşivleme maliyeti						
D Kategorisi Yıllık Ara Toplam							
E – ÖNGÖRÜLEMİYEN GİDERLER İÇİN YEDEK PAY (Tavsiye: Toplam Bütçenin %10–15'i)							
E1. Öngörülemez Giderler için Yedek Pay	Kişi sayısında artış, ek ödül talebi, fiyat değişiklikleri gibi öngörülemez durumlara karşı ayrılan tutar						
E Kategorisi Yıllık Ara Toplam							
GENEL TOPLAM – YILLIK TAHMİNİ BÜTÇE (A + B + C + D + E)							
DÖNEM MALİYETİ HESAPLAMA		Dönem Maliyeti = Birim Maliyet × Tahmini Adet. Yıllık Tahmini Maliyet = Dönem Maliyeti × Dönem Sayısı / Yıl.					
BÜTÇE ESNEKLİĞİ HAKKINDA		Gerçekleşen maliyetler dönem sonunda bu tabloyla kıyaslanarak bir sonraki dönem bütçesi güncellenmelidir.					
Bütçe Özeti Toplam Yıllık Tahmini Bütçe (TL) Dönem Başına Ortalama Bütçe (TL) Tahmini Toplam Başvuran Sayısı (Yıllık) Başvuran Başına Ortalama Maliyet (TL) Bir Önceki Yıl Bütçesiyle Karşılaştırma Bütçe Onay Tarihi		Onay İmzaları HAZIRLAYAN – İSG YÖNETİCİSİ HAZIRLAYAN – İK YÖNETİCİSİ ONAYLAYAN – ÜST YÖNETİM TARİH					

Şablon 9: Bütçe Planlama Şablonu

6.4. Kontrol Listesi: Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler

Bir ödüllendirme ve tanınma sisteminin güvenlik kültürüne gerçek anlamda katkı sağlayıp sağlamayacağı, büyük ölçüde nasıl tasarlandığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Aynı sistem, doğru uygulandığında proaktif güvenlik davranışlarını kalıcı hale getirirken; yanlış tasarlandığında sessizlik kültürünü pekiştirme, çalışanlar arasında adaletsizlik algısı yaratma veya gerçek güvenlik sorunlarını görünmez kılma riskini beraberinde getirebilir. Bu bölümde sunulan kontrol listesi, rehberin bütünü boyunca ele alınan temel ilke ve uyarıları altı tema altında derleyen ve sistemi kuracak ve sürdürecektir paydaşlar için özet bir başvuru kaynağı işlevi gören pratik bir araçtır. Liste; kriter tasarımı, değerlendirme sürecine, ödüllendirme araçlarından çalışan katılımına, etik çerçeveden sürdürülebilirliğe kadar sistemin tüm boyutlarını kapsamaktadır. Her bir madde uygulamaya geçilmeden önce ve sistem periyodik olarak gözden geçirilirken kontrol noktası olarak kullanılabilir.

Kontrol Listesi: Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler	
Bu kontrol listesi sistemi kuracak ve yönetecek paydaşlar için pratik bir başvuru kaynağıdır. Her madde, uygulamaya geçilmeden önce ve sistem periyodik olarak gözden geçirilirken kontrol noktası olarak kullanılabilir.	
YAPILMASI GEREKENLER	YAPILMAMASI GEREKENLER
1. KRİTER VE SİSTEM TASARIMI	
 Kriterleri SMART ilkesine göre, ölçülebilir ve belgelenabilir biçimde tasarlayın.	 Yalnızca "sıfır kaza" gibi gecikmeli göstergeleri ödüllendirmeyin; bu yaklaşım olay gizleme riskini artırır.
 Süreç ve iyileştirme odaklı kriterlere ağırlık verin; sadece sonuç odaklı kriterler tek başına yeterli değildir.	 Ekip başvurularında bir üyenin bireysel kaza kaydını tüm ekibin ödülünü etkileyecek biçimde tasarlamayın.
 Sistemi hem bireysel hem ekip başvurularına açık tutun; her iki kategori için ayrı değerlendirme kuralları belirleyin.	 Ödüllendirme ve tanınma sistemini, yapılması zorunlu temel İSG yatırımlarının (KKD, makine güvenliği vb.) yerine geçirecek şekilde kullanmayın.
2. DEĞERLENDİRME SÜRECİ	
 Değerlendirme ekibini en az üç kişiden oluşturun; İSG, İK, saha yöneticisi ve çalışan temsilcisini sürece dahil edin.	 Değerlendirmeyi tek kişinin inisiyatifine bırakmayın; çoklu değerlendirici kullanımından vazgeçmeyin.
 Tüm değerlendiricilerden puanlama öncesinde tarafsızlık beyanı alın; çıkar çatışması tespit edildiğinde ilgili kişiyi süreçten çıkarın.	 Puanlama anahtarı (rubric) oluşturmadan ve ortak değerlendirme toplantısı yapmadan değerlendirmeye başlamayın.
 Değerlendiriciler arası büyük puan farklılıklarında ortak değerlendirme toplantısı düzenleyin ve gerekçeyi kayıt altına alın.	 Başvuru sonuçlarını çalışanlara geri bildirmeden süreci kapatmayın; ödül almayan başvurulara da yapıcı geri bildirim verin.

Tablo 7: Kontrol Listesi – Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler



Devamı sonraki sayfada →

3. ÖDÜLENDİRME VE TANINMA ARAÇLARI	
 Ödüllendirme araçlarını çeşitlendirin: maddi ödüller, sembolik ödüller ve sosyal tanınma birbirini tamamlamalıdır.	 Yalnızca maddi ödüle odaklanmayın; tanınma ve takdir en az maddi ödül kadar etkili olabilir.
 Geri bildirimi zamanında verin; uzun bekleme süreleri motivasyona olan etkiyi önemli ölçüde azaltır.	 Tüm çalışanlar için tek tip ödül belirlemeyin; farklı motivasyon kaynaklarına hitap eden seçenekler sunun.
 Kazananları kurumsal kanallar aracılığıyla görünür biçimde ilan edin; başarı hikayelerini tüm birimlerle paylaşın.	 Ödüllendirme sürecini çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde iletmeden uygulamaya koymayın.
4. ÇALIŞAN KATILIMI VE İLETİŞİM	
 Çalışanları sistem tasarımına ve kriter belirleme sürecine dahil edin; insanlar katkı sağladıkları hedeflere daha fazla sahip çıkar.	 Sistemi yalnızca yönetim kararıyla tasarlayıp çalışanlara dayatmayın.
 Alt işveren ve taşeron çalışanlarını da sisteme dahil edin; güvenlik kültürü tüm çalışanları kapsamalıdır.	 Farklı birimlere, çalışan gruplarına veya alt işverenlere farklı standartlar uygulamayın.
 Başvuru sürecini basit ve erişilebilir tutun; karmaşık bürokratik süreçler katılımı engeller.	 Sistemi duyurduktan sonra takibi bırakmayın; düzenli hatırlatma ve iletişim sürekliliği için kritiktir.
5. ETİK VE YASAL ÇERÇEVE	
 Sistemi, kaza ve olay bildirimi yapan çalışanı dezavantajlı konuma düşürmeyecek biçimde tasarlayın.	 Kaza veya olay bildirimi yapan çalışanı ödülün mahrum bırakan ya da başkalarını mağdur eden mekanizmalar oluşturmayın.
 Sistemin ilgili mevzuatla uyumunu ve OSHA yönergelerine bağlılığını düzenli olarak kontrol edin.	 Değerlendirme sürecinde çıkar çatışması bulunan kişilerin karar almasına izin vermeyin.
 Sistemi ancak güvenli bir çalışma ortamı sağlandıktan sonra devreye alın; temel güvenlik koşulları ödüllendirmeden önce gelir.	 Ödüllendirme ve tanınma sistemini, yasal İSG yükümlülüklerinin yerine geçecek biçimde kullanmayın.
6. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İZLEME	
 Sistemi her dönem sonunda verilerle gözden geçirin; kriter ağırlıklarını ve puan eşiklerini güncel tutun.	 Sistemi yıllarca güncellenmeden işletmeyin; değişen risk profilleri ve çalışan beklentileri kriterlere yansıtılmalıdır.
 Çalışan memnuniyetini ve sistemin güvenlik kültürüne katkısını düzenli anket ve gözlemlerle ölçün.	 Yalnızca olumlu dönemlerde sistemi sürdürüp kriz veya baskı dönemlerinde askıya almayın.
 Tüm değerlendirme kayıtlarını arşivleyin; sistem dokümantasyonunu güncel tutun.	 Ödüllendirme etkisini ölçmeden sistemin başarılı olduğunu varsaymayın; veri toplayın, analiz edin, raporlayın.

Tablo 7: Kontrol Listesi – Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler

6.5. Aday Başvuru Formu

Bu form, İSG Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi'ne yapılacak bireysel ve ekip başvuruları için hazırlanmıştır. Kurumun seçtiği değerlendirme yönteminden bağımsız olarak her başvuru için ayrı ayrı doldurulmalı ve destekleyici belgelerle birlikte başvuru döneminin son gününe kadar İSG yöneticisine veya değerlendirme ekibine teslim edilmelidir.

Kanıt gerektiren alanlarda form numaraları, tarihler ve onay referansları açıkça yazılmalıdır; belgesiz sunulan bilgiler puanlama sürecinde dikkate alınmamalıdır. Puanlama kriterleri ve puan ağırlıkları için (Bkz. Şablon 2 - Kriter Kategorileri, Alt Kriterler ve Ağırlık Şablonu); değerlendirme sürecine ilişkin ayrıntılar için (Bkz. 3.6. Adım 6 - Başvuruların Değerlendirilmesi) ve (Bkz. Şablon 3 - Puanlama Anahtarı).

BAŞVURU FORMU ŞABLONU				Bireysel ve Ekip Başvuruları	
İş Sağlığı ve Güvenliği Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi					
Doldurulmuş form, destekleyici belgelerle birlikte İSG yöneticisine veya değerlendirme ekibine teslim edilmelidir. Bu form, bireysel ve ekip başvuruları için kullanılır. Kurumun tercih ettiği değerlendirme yönteminden bağımsız olarak her başvuru için ayrı ayrı doldurulur. Her bölümü kendi başvurunuzla ilgili bilgilerle doldurunuz ve destekleyici belgelerinizi ek olarak sununuz.					
BÖLÜM 1 – BAŞVURU BİLGİLERİ					
Form No:		Başvuru Tarihi:			
Başvuru Türü:		☐ Bireysel Başvuru ☐ Ekip Başvurusu			
BÖLÜM 2 – BAŞVURAN BİLGİLERİ					
Bireysel başvurular için üstteki tabloyu, ekip başvuruları için alttaki tabloyu doldurunuz.					
BİREYSEL BAŞVURU					
Adı Soyadı:		Sicil No:			
Birim / Tesis:		Görev / Unvan:			
EKİP BAŞVURUSU – Ekip Adı:					
No	Adı Soyadı	Sicil No	Görev / Unvan	İmza	
1					
2					
3					
4					
5					
BÖLÜM 3 – SÜREÇ ODAKLI KRİTERLER (A KATEGORİSİ) – Maksimum: 40 Puan					
Bu bölümü ekip ve bireysel başvurular için doldurunuz.					
A1. Ramak Kala Bildirimi					
Başvuru koşullarında belirlenen süre içinde yapılan ramak kala bildirimi sayısı					
Bildirim form numaraları / referansları (Form numaralarını ve bildirim tarihlerini yazınız)					
Kök neden analizi yapıldı mı?			☐ Evet – tüm bildirimler için ☐ Evet – bazı bildirimler için ☐ Hayır		

Şablon 10: Aday Başvuru Şablonu



Devamı sonraki sayfada →

A2. Güvenlik Eğitimlerine Katılım Oranı	
Başvuru koşullarında belirlenen süre içinde planlanan zorunlu eğitim sayısı ve katılım oranı (%)	
Katılımı kanıtlayan belge (imza listesi, LMS kaydı vb.)	
Gönüllü ek eğitim alındıysa belirtiniz	
A3. Risk Bildirimi	
Başvuru koşullarında belirlenen süre içinde yapılan risk bildirimi sayısı	
Bildirim form numaraları / referansları (Form numaralarını ve bildirim tarihlerini yazınız)	
Bildirimin sorumlu kişiye iletilildiğini gösteren belge / teyit	
A4. Güvenlik Toplantılarına Katılım (Toolbox vb.)	
Başvuru koşullarında belirlenen süre içinde gerçekleştirilen toplantı sayısı ve katılım oranı (%)	
Katılımı kanıtlayan belge (devamsızlık listesi, imza listesi vb.)	
BÖLÜM 4 – PROJE VE İYİLEŞTİRME ODAKLI KRİTERLER (B KATEGORİSİ) – Maksimum: 40 Puan	
Bu bölümü ekip ve bireysel başvurular için doldurunuz.	
B1. Yazılı İyileştirme Önerisi	
Öneri sayısı ve kısa açıklama	
Önerinin içeriği: Hangi sorunu çözmektedir? Sahada beklenen etki nedir?	
İSG yöneticisi onay tarihi ve referansı	
B2. Hayata Geçirilen İyileştirme	
Hangi öneri hayata geçirildi? (Önceki döneme ait öneri referansı)	
Uygulamanın açıklaması: Ne değişti? Sahadaki etkisi ne oldu?	
Saha doğrulama kanıtı (tutanak, fotoğraf, ölçüm verisi vb.)	
B3. Meslektaş Güvenlik Geri Bildirimi	
Geri bildirim yapılan iş arkadaşlarının bilgileri ve geri bildirim tarihleri (En az 2 iş arkadaşı için doldurunuz)	
Geri bildirimin konusu ve içeriği	
Geri bildirimi kanıtlayan belge (yönetici onaylı not, kayıt formu vb.)	
BÖLÜM 5 – SONUÇ ODAKLI KRİTERLER (C KATEGORİSİ) – Yalnızca Bireysel Başvurular	
Ekip başvurularında bu bölüm doldurulmaz. C kategorisi ödüle hak kazanmanın ön koşuludur. Herhangi bir kaza veya ihlal kaydınız varsa değerlendirme ekibi bu bilgiyi kayıtlardan doğrulayacaktır. C1. Kişisel Kaza / Olay Kaydı Beyanı	
☐ Başvuru kapsamındaki süre boyunca bana atfedilebilen kayıtlı bir iş kazası veya İSG olayı bulunmamaktadır. ☐ Aşağıda belirtilen olay kaydım mevcuttur (açıklayınız):	
C2. İSG İhlali Kaydı Beyanı	
☐ Başvuru kapsamındaki süre boyunca bana atfedilebilen kayıtlı bir güvenlik uyarısı, ihlal tutanağı veya ceza kaydı bulunmamaktadır. ☐ Aşağıda belirtilen ihlal kaydım mevcuttur (açıklayınız):	
BÖLÜM 6 – BAŞVURAN BEYANI VE İMZASI	
Bu formda ve ekte sunulan bilgilerin doğru, eksiksiz ve gerçeği yansıtır nitelikte olduğunu; bilgilerimin asılsız çıkması durumunda başvurumun geçersiz sayılacağını kabul ve beyan ederim.	
Başvuran İmzası / Ekip Temsilcisi İmzası	Tarih
DESTEKLEYİCİ BELGELER HAKKINDA Başvuruyu destekleyen tüm belgeler (ramak kala ve risk bildirim form referansları, eğitim katılım listeleri, iyileştirme onay kayıtları, saha doğrulama tutanakları, fotoğraf vb.) bu formla birlikte ek olarak iletilmelidir. Değerlendirme ekibi yalnızca ek olarak sunulan belgeleri esas alacaktır.	

Şablon 10: Aday Başvuru Şablonu

6.6. Ödül Kayıt Formu

Ödüllendirme ve tanınma sürecinin kurumsal hafızaya taşınması, sistemin uzun vadeli etkinliğinin izlenebilmesi ve olası itirazlarda şeffaflığın güvence altına alınması için her ödüllendirme kararının kayıt altına alınması büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla hazırlanan Ödül Kayıt Formu; başvuran bilgilerini, değerlendirme puanlarını, verilen ödül ve tanınma araçlarını, değerlendirici bilgilerini ve yönetici onaylarını tek bir belgede bir araya getirmektedir. Form, hem bireysel hem ekip başvuruları için kullanılabilir biçimde tasarlanmış olup her ödüllendirme kararı için ayrı ayrı doldurulması önerilmektedir. Doldurulmuş formlar, 9. Adım kapsamındaki etki ölçümü ve raporlama süreçleri için temel veri kaynağı işlevi görmektedir. Kurumlar bu formu fiziksel olarak arşivleyebileceği gibi, insan kaynakları yönetim sistemleri, kurumsal İSG yazılımları veya basit bir elektronik tablo ortamı aracılığıyla dijital olarak da yönetebilir.

ÖDÜL KAYIT FORMU ŞABLONU		Bireysel ve Ekip Başvuruları		
Form No:		Başvuru Tarihi:		
BÖLÜM 1 – KAYIT BİLGİLERİ				
Değerlendirme Dönemi		Başvuru Türü ☐ Bireysel ☐ Ekip		
BÖLÜM 2 – BAŞVURAN BİLGİLERİ				
Başvuran Adı Soyadı		Sicil No		
Birim / Tesis		Görev / Pozisyon		
Başvuru Tarihi		Ekip Üyesi Sayısı (ekip başvurusu ise)		
BÖLÜM 3 Değerlendirme Sonuçları				
Kriter Kategorisi	Maks.	Değerlendirici 1	Değerlendirici 2	Değerlendirici 3
A – Süreç Odaklı Kriterler	40			
B – Proje ve İyileştirme Odaklı Kriterler	40			
C – Sonuç Odaklı Kriterler	20			
GENEL TOPLAM	100			
Ödül Kademesi (lütfen işaretleyiniz)				
☐	☐	☐	☐	☐
Üstün Başarı (85–100)	Yüksek Başarı (70–84)	Başarılı (55–69)	Gelişim Sürecinde (40–54)	Yetersiz (0–39)
BÖLÜM 4 Verilen Ödül ve Tanınma				
Ödül Türü	☐ Maddi Ödül ☐ Sembolik Ödül ☐ Her ikisi			
Maddi Ödül Detayı	Tutar (TL)			
Sembolik Ödül Detayı	☐ Plaket ☐ Sertifika ☐ Rozet ☐ Diğer:			
Tanınma Kanalı	☐ Toplantı / Tören ☐ İlan Panosu ☐ Dijital Kanal ☐ Diğer:			
Ödülün Teslim Tarihi	Teslim Eden			
BÖLÜM 5 Değerlendirici Bilgileri				
Değerlendirici 1 – Adı Soyadı ve Görevi		Değerlendirici 2 – Adı Soyadı ve Görevi		
Değerlendirici 3 – Adı Soyadı ve Görevi		Ortak Değerlendirme Toplantısı Yapıldı mı? ☐ Evet ☐ Hayır		
BÖLÜM 6 Onay				
Onaylayan – İSG Yöneticisi	Onaylayan – İK Yöneticisi	Tarih		
BÖLÜM 7 Başarı Özeti				
Başarının kısa açıklaması (ilan panosu, duyuru veya arşiv için kullanılacaktır)				

Şablon 11: Ödül Kayıt Formu Şablonu

6.7. Davranış İzleme Şablonu

Davranış İzleme Şablonu, yöneticilerin, İSG uzmanlarının veya eğitimli çalışan temsilcilerinin çalışma ortamında gözlemledikleri güvenli ve güvensiz davranışları yapılandırılmış biçimde kayıt altına almalarını sağlayan bir saha aracıdır. Bu form; gözlem temelli anlık geri bildirimi kolaylaştırmanın yanı sıra, tanınmaya değer güvenli davranışları ödüllendirme ve tanınma sistemine doğrudan dahil ederek iki süreci birbirine bağlar. Tamamlanan formlar İSG yöneticisine ya da ilgili birim yöneticisine iletilmeli; tanınmaya değer olarak işaretlenen davranışlar, başvuru süreci başlatılmak üzere değerlendirme ekibine yönlendirilmelidir.

No	Gözlem Saati	Çalışma Alanı / İstasyon	Gözlemlenen Kişi / Ekip	Gözlemlenen Davranış (Açıklama)	Davranış Kategorisi	Güvenli / Güvensiz	Verilen Geri Bildirim	Tanınmaya Değer?
1					☐ KKD Kullanımı ☐ El Aleti / Ekipman ☐ Ergonomi ☐ Düzen ve Temizlik ☐ Prosedür Uyumu ☐ İletişim ☐ Diğer	☐ Güvenli ☐ Güvensiz		☐ Evet ☐ Hayır
2					☐ KKD Kullanımı ☐ El Aleti / Ekipman ☐ Ergonomi ☐ Düzen ve Temizlik ☐ Prosedür Uyumu ☐ İletişim ☐ Diğer	☐ Güvenli ☐ Güvensiz		☐ Evet ☐ Hayır
3					☐ KKD Kullanımı ☐ El Aleti / Ekipman ☐ Ergonomi ☐ Düzen ve Temizlik ☐ Prosedür Uyumu ☐ İletişim ☐ Diğer	☐ Güvenli ☐ Güvensiz		☐ Evet ☐ Hayır
4					☐ KKD Kullanımı ☐ El Aleti / Ekipman ☐ Ergonomi ☐ Düzen ve Temizlik ☐ Prosedür Uyumu ☐ İletişim ☐ Diğer	☐ Güvenli ☐ Güvensiz		☐ Evet ☐ Hayır
5					☐ KKD Kullanımı ☐ El Aleti / Ekipman ☐ Ergonomi ☐ Düzen ve Temizlik ☐ Prosedür Uyumu ☐ İletişim ☐ Diğer	☐ Güvenli ☐ Güvensiz		☐ Evet ☐ Hayır
6					☐ KKD Kullanımı ☐ El Aleti / Ekipman ☐ Ergonomi ☐ Düzen ve Temizlik ☐ Prosedür Uyumu ☐ İletişim ☐ Diğer	☐ Güvenli ☐ Güvensiz		☐ Evet ☐ Hayır
7					☐ KKD Kullanımı ☐ El Aleti / Ekipman ☐ Ergonomi ☐ Düzen ve Temizlik ☐ Prosedür Uyumu ☐ İletişim ☐ Diğer	☐ Güvenli ☐ Güvensiz		☐ Evet ☐ Hayır
8					☐ KKD Kullanımı ☐ El Aleti / Ekipman ☐ Ergonomi ☐ Düzen ve Temizlik ☐ Prosedür Uyumu ☐ İletişim ☐ Diğer	☐ Güvenli ☐ Güvensiz		☐ Evet ☐ Hayır

Şablon 12: Davranış İzleme Şablonu

6.8. Örnek İletişim ve Duyuru Şablonları

Bu bölümde yer alan metinler; ödüllendirme ve tanınma sisteminin farklı aşamalarında kullanılmak üzere hazırlanmış şablon niteliğinde örnek iletişim metinleridir. Her metin, kurumun kendi yapısına, diline ve ihtiyaçlarına göre uyarlanabilir.

a. Sistem Lansmanı ve İlk Duyuru

Kullanım Amacı: Ödüllendirme ve tanınma sisteminin ilk kez çalışanlara resmi olarak duyurulması.

Üst Yönetimden Açılış Mesajı (E-posta)

Konu: İSG Kültürümüzü Güçlendiriyoruz: Ödüllendirme ve Tanınma Sistemimiz Başlıyor

Değerli Çalışma Arkadaşlarımız,

Güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak yalnızca kurallar ve prosedürlerle değil; her birimizin günlük katkıları, proaktif tutumu ve birbirimize olan sorumluluğumuzla mümkündür.

Bu inançla, İSG Ödüllendirme ve Tanınma Sistemimizi resmi olarak başlatıyoruz.

Bu sistem; tehlikeleri erkenden fark eden, süreçleri iyileştiren ve güvenlik kültürümüzü ileriye taşıyan her bir arkadaşımızı görünür kılmak için tasarlanmıştır. Katkılarınızın değer gördüğü bu yeni süreç hakkında detayları ve katılım yollarını [Tarih/Saat/Yer] tarihindeki toplantımızda paylaşacağız.

[Mail İmzası]

Şablon 13: Üst Yönetimden Açılış Mesajı (E-posta)

b. Katılım ve Başvuru Daveti

Kullanım Amacı: Aktif başvuru dönemini duyurmak ve çalışanları başvuruya teşvik etmek.

Genel Katılım Çağrısı (E-posta / WhatsApp / Pano)

Konu: İSG Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi Başvuruları Açıldı

Değerli Çalışma Arkadaşlarımız,

Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi başvurularımız bugün itibariyle açılmıştır (Sürelî ise son tarih de belirtilmelidir). Güvenliğı bir yaşam biçimi haline getirme yolculuğumuzda, sizin gözlemlerinize ve fikirlerinize ihtiyaç duyuyoruz.

Aşağıdaki alanlarda başvuru yapabilirsiniz:

🔍 **Tehlike ve Risk Bildirimi:** Güvensiz durumu önceden fark edip raporladıysanız

⚠️ **Ramak Kala Bildirimi:** Bir olayı zamanında bildirerek kazayı önlediyseniz

💡 **İyileştirme Önerisi:** Güvenlik süreçlerini geliştiren bir fikir ortaya koyduysanız

🏆 **Güvenlik Liderliğı:** Ekibinizde güvenlik kültürünü yaygınlaştıracak bir uygulama hayata geçirdiyseniz

Güvenli çalışma biçiminizi görünür kılmak ve bu kültüre ortak olmak için başvurularınızı bekliyoruz.

Başvuru Formu: [Bağlantı / QR Kod]

Şablon 14 : Genel Katılım Çağrısı (E-posta / WhatsApp / Pano)

c. Değerlendirme ve Süreç Bilgilendirmesi

Kullanım Amacı: Başvuru alındıktan sonra şeffaflığı ve güveni korumak.

Başvuruların Alındığına Dair Onay Mesajı

Sayın [Çalışan Adı],

İSG Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi'ne yapmış olduğunuz başvuru tarafımıza ulaşmıştır.

Başvurunuz, [Tarih Aralığı] tarihleri arasında Değerlendirme Kurulu tarafından incelenecektir.

Sonuçlar [Tarih] itibarıyla tüm başvuru sahipleriyle paylaşılacaktır.

Katkınız için teşekkür ederiz.

[İSG / İK Birimi]

Şablon 15: Başvuruların Alındığına Dair Onay Mesajı

d. Kazananların Duyurulması

Kullanım Amacı: Ödül alanların tüm organizasyona duyurulması ve başarının görünür kılınması.

Kazanan Duyurusu (E-posta / İtranet / Pano)

Konu: 🏆 İSG Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi Sonuçları

Değerli Çalışma Arkadaşlarımız,

[Dönem Adı] dönemi İSG Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi değerlendirme süreci tamamlandı.

Güvenlik kültürümüze katkıda bulunan aşağıdaki çalışanlarımızı / ekiplerimizi tebrik etmekten büyük mutluluk duyuyoruz:

[Kategori Adı] 🏆 [Çalışan Adı – Departman / Birim] "[Çalışanın hangi somut katkısı nedeniyle seçildiğini özetleyen 1-2 cümle. Örneğin: Bir kayma riskini önceden fark ederek güvenlik ekibini uyardı ve acil önlem alınmasını sağladı.]"

[Kategori Adı] 🏆 [Çalışan Adı – Departman / Birim] "[Katkı açıklaması]"

Kazanan çalışanlarımız [Tarih] tarihinde düzenlenecek kısa törenle ödülleri alacaklardır.

Başvuru yapan tüm çalışanlarımıza, güvenlik kültürümüze gösterdikleri katkı için teşekkür ederiz.

[İSG / İK Birimi]

Şablon 16: Kazanan Duyurusu (E-posta / İtranet / Pano)

e. Seçilemeyen Başvurulara Geri Bildirim

Kullanım amacı: Ödül kapsamına giremeyen çalışanlara yapıcı ve şeffaf geri bildirim vermek. Bu mesaj örgütsel adalet algısı ve motivasyonun azalmaması açısından kritiktir; gönderilmemesi sisteme olan güveni zayıflatır.

Bireysel Geri Bildirim (E-posta / Yüz yüze - tercih edilen)

Sayın [Ad Soyad],

İSG Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi değerlendirmesi tamamlanmıştır. Bu dönem başvurunuz değerlendirme kapsamına alınmış olmakla birlikte ödül eşiğine ulaşamamıştır.

Başvurunuzda öne çıkan güçlü yön: [Örn. "Dönem içinde yaptığınız 3 risk bildirimi kayıt altına alınmış ve değerlendirmede dikkate alınmıştır."]

Bir sonraki dönem için gelişim alanı: [Örn. "B kategorisindeki iyileştirme önerisi kriterinde puan üretilmemiştir. Bir sonraki dönemde bu alana da katkı sağlamanız değerlendirmenizi güçlendirecektir."]

Sisteme katılımınız ve güvenlik kültürümüze gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz. Bir sonraki başvuru dönemi [tarih] itibarıyla açılacaktır.

Sorularınız için [İSG Sorumlusu adı / iletişim] ile iletişime geçebilirsiniz.

[İSG Birimi]

Şablon 17: Bireysel Geri Bildirim (E-posta / Yüz yüze)

6.9. Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi Prosedür Örneği

Bir ödüllendirme ve tanınma sisteminin kurumda tutarlı, şeffaf ve denetlenebilir biçimde işleyebilmesi için yazılı bir prosedüre dayanması gerekmektedir. Prosedür; sistemin yalnızca belirli kişilerin inisiyatifine bağlı kalmamasını, kurumsal bir standarda kavuşmasını ve yönetim değişikliklerinden etkilenmeden sürdürülebilmesini sağlar.

Bu bölümde sunulan prosedür yapısı, kurumların kendi koşullarına göre uyarlayabileceği bir başlangıç çerçevesi olarak tasarlanmıştır. Örnek; zorunlu bölüm başlıklarını ve her bölümde ele alınması gereken konuları göstermekte, ancak içeriği kurum adına yazmamaktadır. Prosedürün nihai içeriği; kurumun ölçeği, seçilen değerlendirme yöntemi, organizasyonel yapısı ve mevcut İSG yönetim sistemi gözetilerek ilgili birimler tarafından doldurulmalıdır.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNDE ÖDÜLLENDİRME VE TANINMA SİSTEMİ PROSEDÜRÜ	
Doküman No _____	Doküman No _____
Revizyon No _____	Revizyon No _____
Yürürlük Tarihi [GG.AA.YYYY] _____	Yürürlük Tarihi _____
Sonraki Revizyon [GG.AA.YYYY] _____	Sonraki Revizyon _____
Bölüm / Alt Bölüm	İçerik Açıklaması
1. AMAÇ	Prosedürün kuruma sağladığı değer, genel hedef ve güvenlik kültürüne katkısı
2. KAPSAM	Kapsanan tesisler, birimler, çalışan grupları; kapsam dışı bırakılan konular
3. TANIMLAR VE KISALTMALAR	Prosedürde kullanılan temel kavramlar ve kısaltmalar
4. SORUMLULUKLAR	
4.1 Üst Yönetim	Kurumsal taahhüt, bütçe onayı, nihai karar
4.2 İnsan Kaynakları Birimi	Adil ve tutarlı değerlendiriminin sağlanması, bütçe takibi, KVKK uyumu
4.3 İSG Birimi	Sistem koordinasyonu, değerlendirme organizasyonu, kayıt
4.4 Değerlendirme Ekibi / Komitesi	Bağımsız puanlama, toplantı katılımı, çıkar çatışması yönetimi
4.5 Birim Yöneticileri / Saha Amirleri	Duyuru, belge doğrulama, anlık saha takdiri
4.6 Çalışanlar	Başvuru formunu eksiksiz ve belgeyle doldurmak
5. PROSEDÜR	
5.1 Sistem Kurulumu ve Dönem Planlaması	Değerlendirme yöntemi, dönem takvimi ve bütçenin belirlenmesi
5.2 Duyuru ve Başvuru Süreci	Başvuru döneminin ilanı, başvuru kanalları, başvuru koşullarının sağlanması
5.3 Başvuru Kriterleri ve Puanlama	
5.3.1 A Kategorisi – Süreç Odaklı Kriterler	Ramak kala bildirimi, eğitim katılımı, risk bildirimi, güvenlik toplantıları
5.3.2 B Kategorisi – Proje ve İyileştirme Odaklı Kriterler	İyileştirme önerisi, hayata geçirilen öneri, meslektaş güvenliği geri bildirimi
5.3.3 C Kategorisi – Sonuç Odaklı Kriterler	Güvensiz davranış nedeniyle yaşanan kaza ve ihlal kaydı beyanı; bireysel başvurular için ön koşul
5.3.4 Puanlama Anahtarı	Her kriterin ağırlığı, performans seviyeleri ve puan karşılıkları
5.4 Ödüllendirme ve Tanınma Kademeleri	
5.4.1 Bireysel Başvuru Kademeleri	Üstün Başarı / Yüksek Başarı / Başarılı / Gelişim Sürecinde / Yetersiz
5.4.2 Ekip Başvurusu Kademeleri	Üstün Başarı / Yüksek Başarı / Başarılı / Gelişim Sürecinde / Yetersiz
5.4.3 Değerlendirme Yöntemi Seçimi	Puan Barajı Yöntemi, Sıralama Yöntemi veya Kategori/Tematik Yöntem
5.5 Değerlendirme Süreci	
5.5.1 Ön Kontrol	Form eksiksizliği, belge varlığı ve başvuru koşullarına uygunluk
5.5.2 Bağımsız Puanlama	Değerlendiricilerin Puanlama Anahtarı'na göre birbirinden bağımsız değerlendirmesi
5.5.3 Ortak Değerlendirme Toplantısı	Puan farklarının gözden geçirilmesi, uzlaş ve nihai puanların belirlenmesi
5.5.4 Sonuç Belirleme	Seçilen yöntemle göre kazananların tespiti ve belgelenmesi
5.6 Sonuçların İletişimi ve Ödül Töreni	Kazanan / kazanamayan bildirimi, genel duyuru, başarı hikayelerinin paylaşımı, tören organizasyonu
5.7 İtiraz Süreci	İtiraz süresi, yöntemi, değerlendirme akışı ve sonucun bildirilmesi
5.8 Sistemin İzlenmesi ve Etki Ölçümü	Dönem sonu veri derleme, yönetici raporu ve periyodik revizyon koşulları
6. İLGİLİ DOKÜMANLAR VE KAYITLAR	Prosedürde atıfta bulunulan iç dokümanlar, formlar ve saklama süreleri
7. REVİZYON GEÇMİŞİ	Rev. No – Doküman Kodu – Tarih – Hazırlayan – Değişiklik Özeti

Şablon 18: İş Sağlığı ve Güvenliği, Ödüllendirme ve Tanınma Sistemi Prosedürü

REFERANSLAR

1. Health and Safety Executive. (1999). Reducing error and influencing behaviour (2nd ed.). <https://www.hse.gov.uk/pubs/priced/hsg48.pdf>
2. OECD Nuclear Energy Agency. (1987). Chernobyl and the safety of nuclear reactors in OECD countries. OECD Publishing.
3. Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36(2), 111–136. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00035-7](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00035-7)
4. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2012, 26 Aralık). İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin işyeri tehlike sınıfları tebliği. T.C. Resmî Gazete (Sayı: 28509).
5. Vredenburg, Alison G. (2002). Organizational safety: Which management practices are most effective in reducing employee injury rates? *Journal of Safety Research*, 33 (2), 259–276
6. Küçük, N. & Yetişkin, Y. (2026). Çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliği kültürü: Sektörel dinamikler ve Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın rolü. *Çimento İşveren Dergisi*, 68-88. <https://ceis.org.tr/wp-content/uploads/2026/03/2026-mart-dergi.pdf#page=70>
7. Küçük, N. & Yetişkin, Y. (2026). Çimento sektöründe iş sağlığı ve güvenliği kültürü: Sektörel dinamikler ve Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın rolü. *Çimento İşveren Dergisi*, 68-88. <https://ceis.org.tr/wp-content/uploads/2026/03/2026-mart-dergi.pdf#page=70>
8. Schroth, L. A., St. Pierre, E. J., & Hody, B. J. (2023). Are my workers competent in EHS? Competency-based training to improve learning. *Professional Safety*, 68(12), 30–37.
9. Mammi, H. K., & Ithnin, N. (2012, August). Competency-based education (cbe) for it security: towards bridging the gap. In *Proceedings of IEEE International Conference on Teaching, Assessment, and Learning for Engineering (TALE) 2012* (pp. W2A-15). IEEE.
10. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
11. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331–362.
12. Fleming, M., & Lardner, R. (2002). Strategies to promote safe behaviour as part of a health and safety management system (HSE Contract Research Report CRR430). HSE Books
13. Zigulis, G. R. E. G. (2015). Behavior based safety programs-Should they be implemented. *Occupational Health and Safety*, October.
14. Health and Safety Executive. (t.y.). Behavioural safety approaches (behaviour modification). <https://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/behaviouralintor.htm>
15. Lal, K. H. (2020). Behaviour based safety for corporates: A shift towards an interdependent safety culture. *Industrial Engineering Journal*, 13(1), 1–8.
16. Management Study Guide. (2013). Reinforcement theory of motivation. <http://managementstudyguide.com/reinforcement-theory->
17. Gordan, M., & Krishanan, I. A. (2014). A review of BF Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation'. *International journal of research in education methodology*, 5(3), 680–688.
18. Austin, J., Kessler, M. L., Riccobono, J. E., & Bailey, J. S. (1996). Using feedback and reinforcement to improve the performance and safety of a roofing crew. *Journal of Organizational Behavior Management*, 16(2), 49–75
19. Tait, R., & Walker, D. (2000). Motivating the workforce: The value of external health and safety awards. *Journal of Safety Research*, 31(4), 243–251. [https://doi.org/10.1016/S0022-4375\(00\)00043-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4375(00)00043-8)
20. Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan. https://www.appstate.edu/~steelekm/classes/psy3214/Documents/Skinner1953_Operant.pdf
21. Incentives and rewards. (n.d.). Scribd. <https://www.scribd.com/document/362753691/Incentives-and-Rewards>
22. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
23. UNSW Sydney. (2023). Safety Recognition Toolkit. UNSW Sydney.
24. Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 946–953.
25. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2)
26. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>

27. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
28. Geller, E. S. (2020). The power of positive consequences. *EHS Today*. <https://www.ehstoday.com/safety-leadership/article/21144783/the-power-of-positive-consequences>
29. Geller, E. S. (2006). People-based safety: An evolution of behavior-based safety for greater effectiveness. Proceedings of the 2006 Professional Development Conference for the American Society of Safety Engineers. American Society of Safety Engineers. https://www.researchgate.net/publication/237775823_People-Based_Safety_TM_An_Evolution_of_Behavior-Based_Safety_for_Greater_Effectiveness
30. Geller, E. S. (2001). Behavior-based safety in industry: Realizing the large-scale potential of psychology to promote human welfare. *Applied & Preventive Psychology*, 10(2), 87–105.
31. Roberts, D. S., & Geller, E. S. (1995). An "actively caring" model for occupational safety: A field test. *Applied & Preventive Psychology*, 4(1), 53–59. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80051-4](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80051-4)
32. McLeod, S. (2024). Operant conditioning: What it is, how it works, and examples. *Simply Psychology*. <https://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html>
33. Forest, J. J. (2012). Management discipline. *Process Safety Progress*, 31(4), 334–336.
34. HRacuity. (2026). Why workplace documentation matters. <https://www.hracuity.com/blog/workplace-documentation-best-practices>
35. Cornell Law School – Legal Information Institute. (t.y.). Progressive discipline. https://www.law.cornell.edu/wex/progressive_discipline
36. Consolidated Employers Organisation. (2021). Progressive discipline – revisited. <https://ceosa.org.za/progressive-discipline-revisited>
37. U.S. Department of Health & Human Services. (2022). 752: Discipline and adverse action. <https://www.hhs.gov/about/agencies/asa/ohr/hr-library/752>
38. Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: the neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 87.
39. Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework 1. *European law journal*, 13(4), 447–468.
40. Safety Made Simple. (n.d.). Safety accountability in the workplace. <https://safetymadesimple.com/safety-accountability-in-the-workplace/>
41. Al-Arnous, A. B., & Abdelwahed, N. A. A. (2022). The impact of the implementation of safety measures on frontline workers' safety accountability: A Saudi Arabian case study of a well intervention business model. *Safety*, 8(4), 82.
42. Nadeem, M. A., Surlenty, L., & Haque, M. M. (2022). Impact of organization decision making styles and safety accountability on occupational health and safety implementation: The moderating role of mimetic motives. *Frontiers in public health*, 10, 1004767.
43. Geller, E. S. (2001). *Beyond safety accountability*. Bloomsbury Publishing PLC.
44. Enhesa. (2025). Guide to behavior-based safety in the workplace. <https://www.enhesa.com/resources/article/workplace-behavior-based-safety/>
45. OHS Canada Magazine. (2025). Golden rules in workplace safety: A powerful tool or missed opportunity? <https://www.ohscanada.com/features/golden-rules-in-workplace-safety-a-powerful-tool-or-missed-opportunity/>
46. Aubrey Daniels International. (t.y.). Ensuring lifesaving rules really save lives. <https://www.aubreydaniels.com/media-center/safety/articles/ensuring-lifesaving-rules-really-save-lives>
47. Aubrey Daniels International. (t.y.). Ensuring lifesaving rules really save lives. <https://www.aubreydaniels.com/media-center/safety/articles/ensuring-lifesaving-rules-really-save-lives>
48. Minnesota House Research Department. (t.y.). Deterrence in criminal justice: Evaluating certainty vs. severity of punishment. <https://www.house.mn.gov/hrd/pubs/deterrence.pdf>
49. National Institute of Justice [NIJ]. (2016). Five things about deterrence. U.S. Department of Justice. <https://nij.ojp.gov/topics/articles/five-things-about-deterrence>
50. Tombs, S., & Whyte, D. (2013). The myths and realities of deterrence in workplace safety regulation. *The British Journal of Criminology*, 53(5), 746–763. <https://doi.org/10.1093/bjc/azt024>
51. ALTRES. (2025). Can you discipline an injured worker who violates safety rules? <https://www.altres.com/laws-compliance/disciplining-injured-worker-who-violates-safety-rules/>

52. Rollinson, D., Handley, J., Hook, C., & Foot, M. (1997). The disciplinary experience and its effects on behaviour: An exploratory study. *Work, Employment & Society*, 11(2), 283–311.
53. Davey, J. D., & Freeman, J. E. (2011). Improving road safety through deterrence-based initiatives: A review of research. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 11(1), 29–37.
54. Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Routledge.
55. Reason, J. (2000). Human error: models and management. *BMJ*, 320(7237), 768–770. <https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>
56. Wikipedia. (t.y.). Just Culture. https://en.wikipedia.org/wiki/Just_culture
57. Dekker, S. (2012). *Just Culture: Balancing Safety and Accountability* (2nd ed.). Ashgate. https://www.researchgate.net/publication/306219612_Just_culture_Balancing_safety_and_accountability_2nd_edition
58. Marx, D. (2001). *Patient Safety and the "Just Culture": A Primer for Health Care Executives*. Columbia University.
59. ICSI – Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle. (2024). Fair and Just Culture – Definition. <https://www.icsi-eu.org/en/mag/fair-just-culture-definition>
60. Dekker, S. (2012). *Just Culture: Balancing Safety and Accountability* (2nd ed.). Ashgate. https://www.researchgate.net/publication/306219612_Just_culture_Balancing_safety_and_accountability_2nd_edition
61. Rahimi, R. (2010). Promotion of upward safe behavior, an essential step in successful implementation of HSE culture. SPE Middle East Health, Safety, Security, and Environment Conference and Exhibition. Society of Petroleum Engineers. <https://doi.org/10.2118/134190-MS>
62. Gray, G. C. (2006). The regulation of corporate violations: Punishment, compliance, and the blurring of responsibility. *The British Journal of Criminology*, 46(5), 875–892. <https://doi.org/10.1093/bjc/azl005>
63. Hudson, P. T. W., van der Graaf, G. C., Parker, D., Lawton, R., & Verschuur, W. L. G. (2000). HSE tools: Which tools are appropriate?. SPE International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration and Production. Society of Petroleum Engineers. <https://doi.org/10.2118/61229-MS>
64. Uluslararası Çalışma Örgütü. (2024). İş kazaları ve meslek hastalıklarının incelenmesi: İş müfettişleri için pratik bir rehber.
65. Tanwir, S. S., Huda, A. S., Latif, A., Syafi'i, A., & Aulady, M. F. N. (2024). Improving occupational health and safety discipline for accident prevention through the implementation of the 5-S practice. *Asian Journal of Toxicology, Environmental, and Occupational Health*, 1(2).
66. ALTRES. (2025). Can you discipline an injured worker who violates safety rules? <https://www.altres.com/laws-compliance/disciplining-injured-worker-who-violates-safety-rules/>
67. Sulzer-Azaroff, B. (1987). The modification of occupational safety behavior. *Journal of occupational accidents*, 9(3), 177–197.
68. Rahimi, R. (2010). Promotion of upward safe behavior, an essential step in successful implementation of HSE culture. SPE Middle East Health, Safety, Security, and Environment Conference and Exhibition. Society of Petroleum Engineers. <https://doi.org/10.2118/134190-MS>
69. Hudson, P. T. W., Parker, D., Lawton, R., Verschuur, W. L. G., van der Graaf, G. C., & Kalff, J. (2000). The hearts and minds project: Creating intrinsic motivation for HSE. SPE International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration and Production. Society of Petroleum Engineers. <https://doi.org/10.2118/61095-MS>
70. Occupational Safety and Health Administration. (n.d.). Celebrate excellence: Recognize safety and health achievements. U.S. Department of Labor. <https://www.osha.gov/safeandsound>
71. Oswald, D., Sherratt, F., & Smith, S. (2019). How safety rewards can help and hinder: A case study. *Professional Safety*.
72. McAfee, R. B., & Winn, A. R. (1989). The use of incentives/feedback to enhance work place safety: A critique of the literature. *Journal of Safety Research*, 20(1), 7–19.
73. ISB Group. (2023). Improving workplace safety: The power of safety incentives. ISB Group Blog. <https://blog.isb-group.com/the-power-of-safety-incentives>
74. Turner Parish, J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of organizational change management*, 21(1), 32–52.
75. International Labour Organization. (2011). Safety incentive programmes. *Encyclopaedia of occupational health and safety*. <https://www.iloencyclopaedia.org/part-viii-12633/safety-programs/item/993-safety-incentive-programmes>
76. Occupational Safety and Health Administration. (2012, March 12). Employer safety incentive and disincentive policies and practices. U.S. Department of Labor.
77. Occupational Safety and Health Administration. (2012, March 12). Employer safety incentive and disincentive policies and practices. U.S. Department of Labor. <https://www.osha.gov/laws-regs/standardinterpretations/2012-03-12-0>

78. Occupational Safety and Health Administration. (2018, October 11). Clarification of OSHA's position on workplace safety incentive programs and post-incident drug testing under 29 C.F.R. § 1904.35(b)(1)(iv). U.S. Department of Labor. <https://www.osha.gov/laws-regs/standardinterpretations/2018-10-11>
79. Occupational Safety and Health Administration. (t.y.). Safety and health achievement recognition program (SHARP). U.S. Department of Labor. <https://www.osha.gov/sharp>
80. Russell, G. (2024). 6 tips for designing reward and recognition systems for maximum impact. Institute of Managers and Leaders.
81. Latham, G. P., & Baldes, J. J. (1975). The "practical significance" of Locke's theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 122.
82. International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 - Occupational health and safety management systems: Requirements with guidance for use (Clause 5.4). ISO.
83. Occupational Safety and Health Administration. (2024). Celebrate excellence: Recognize safety and health achievements. U.S. Department of Labor. https://www.osha.gov/sites/default/files/resources_shp_recognition_guide.pdf
84. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
85. Pearsall, M. J., Christian, M. S., & Ellis, A. P. J. (2009). Motivating interdependent teams: Individual rewards, shared rewards, or something in between? *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 183–191.
86. CIPD. (2023). Incentives and recognition: Evidence review. Chartered Institute of Personnel and Development.
87. Presslee, A., Richins, G., Saiy, S., & Webb, A. (2023). Small sample field study: The effects of team-based recognition on employee engagement and effort. *Management Accounting Research*, 59, 100829.
88. Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832.
89. Incentive Research Foundation. (2022). Academic Research in Action: Individual or Team-Based Incentives? <https://theirf.org>
90. International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems: Requirements with guidance for use (Clause 5.1). ISO.
91. Houette, B., & Mueller-Hirth, N. (2022). Practices, preferences, and understandings of rewarding to improve safety in high-risk industries. *Journal of safety research*, 80, 302–310.
92. Incentive Research Foundation. (2023). Generational expectations of incentives: Effective rewards for a rapidly changing workforce. https://theirf.org/research_post/generational-expectations-of-incentives-effective-rewards-for-a-rapidly-changing-workforce/
93. An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175–215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
94. Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347–358. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.3.347>
95. Hopkins, A. (2009). Thinking about process safety indicators. *Safety Science*, 47(4), 460–465. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2008.07.020>
96. U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration. (2019). Using leading indicators to improve safety and health outcomes. <https://www.osha.gov/leading-indicators>
97. Hopkins, A. (2009). Thinking about process safety indicators. *Safety Science*, 47(4), 460–465. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2008.07.020>
98. International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems: Requirements with guidance for use (Clause 7.4). ISO.
99. OSHA (2024). Celebrate Excellence: Recognize Safety and Health Achievements. U.S. Department of Labor.
100. Chang, J.I. & Liang, C.-L. (2009). Performance evaluation of process safety management systems of paint manufacturing facilities. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 22, 398–402.
101. Sezer, A.A. (2011). Effects of rewards and reward systems on changes in safety (Master's Thesis). Chalmers University of Technology.
102. Houette, B., & Mueller-Hirth, N. (2022). Practices, preferences, and understandings of rewarding to improve safety in high-risk industries. *Journal of Safety Research*, 80, 302–310. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2021.12.013>
103. OHSE. (2025). The role of safety committees in organizations. <https://ohse.ca/the-role-of-safety-committees-in-organizations/>

104. Stevens, D. D., & Levi, A. J. (2013). Introduction to rubrics: An assessment tool to save grading time, convey effective feedback, and promote student learning. Stylus.
105. Brookhart, S. M. (2013). How to create and use rubrics for formative assessment and grading. ASCD.
106. OSHA (2024). Celebrate Excellence: Recognize Safety and Health Achievements. U.S. Department of Labor.
107. Chang, J.I. & Liang, C.-L. (2009). Performance evaluation of process safety management systems of paint manufacturing facilities. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 22, 398–402.
108. OSHA (2024). Celebrate Excellence: Recognize Safety and Health Achievements. U.S. Department of Labor.
109. SAIF (2021). Safety Recognition Program (S1196). State Accident Insurance Fund.
110. Goldwasser, M., Sparer, E. & Dennerlein, J. (2013). Testing a better recognition tool. *Occupational Health & Safety*, 82(4), 42–46.
111. Bucketlist Rewards. (2025). How to build a safety recognition program. <https://bucketlistrewards.com/blog/safety-recognition-programs/>
112. Occupational Safety and Health Administration. (2014). OSHA awards and employee recognition program (Directive No. PER 00-00-003). U.S. Department of Labor. <https://www.osha.gov/sites/default/files/enforcement/directives/PER00-00-003.pdf>
113. U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration. (t.y.). Safety management: Program evaluation and improvement. <https://www.osha.gov/safety-management/program-evaluation>
114. Occupational Safety and Health Administration Occupational Safety and Health Administration. (2019). Using leading indicators to improve safety and health outcomes. U.S. Department of Labor.
115. International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems: Requirements with guidance for use (Clause 9.1). ISO.
116. Jäskeläinen, A., Tappura, S., & Pirhonen, J. (2022). The path toward successful safety performance measurement. *Journal of Safety Research*, 83, 181–194. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2022.08.014>
117. Küçük, N., & Yetişkin, Y. (2026). İSG kültürü ve sektörel uygulamalar. Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS). <https://ceis.org.tr/wp-content/uploads/2026/03/2026-mart-dergi.pdf>
118. Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102.
119. International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use. ISO.
120. Zou, P. X. W. (2011). Fostering a strong construction safety culture. *Leadership and Management in Engineering*, 11(1), 11–22. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000093](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000093)
121. Sinelnikov, S., Inouye, J., & Kerper, S. (2015). Using leading indicators to measure occupational health and safety performance. *Safety Science*, 72, 240–248. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.09.010>
122. Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). Show me the money: How to determine ROI in people, projects, and programs. Berrett-Koehler.
123. U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration. (t.y.-b). Safety pays: Estimating the costs of occupational injuries. <https://www.osha.gov/safetypays>
124. Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77–93. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77>
125. Mitroff, I. I. (2005). Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis. AMACOM.
126. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). The Politics of Crisis Management. Cambridge University Press.
127. Reason, J. (1997). Managing the Risks of Organizational Accidents. Ashgate.
128. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). The Politics of Crisis Management. Cambridge University Press.
129. Reason, J. (1997). Managing the Risks of Organizational Accidents. Ashgate.
130. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the Unexpected.
131. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories.
132. OSHA (2018). Incentive and Disincentive Policies.
133. Cooper, C. L. (1998). Theories of Organizational Stress
134. International Organization for Standardization. (2021). ISO 45003:2021 Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks. ISO.
135. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory

136. International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems: Requirements with guidance for use (Clause 10.3). ISO.
137. Royal Society for the Prevention of Accidents. (2025a). RoSPA awards: Sector category registration. <https://www.rospace.com/shop/health-and-safety-awards/award-entries/rospa-awards-sector-category-registration>
138. Royal Society for the Prevention of Accidents. (2025b). Category overview: Achievement award 2025. <https://www.rospace.com/siteassets/documents/awards/category-overviews/occupational-achievement-award-overview---2025.pdf>
139. American Cement Association. (2025). Safety innovation awards. <https://www.cement.org/the-association/aca-industry-awards/safety-innovation-awards/>
140. U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration. (t.y). Safety and Health Achievement Recognition Program (SHARP): Frequently asked questions. <https://www.osha.gov/sharp/faq>
141. European Agency for Safety and Health at Work. (2025). Good practice awards. Healthy Workplaces Campaign. <https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/en/get-involved/good-practice-awards>
142. British Safety Council. (2025a). International safety awards. <https://www.britsafe.org/awards-and-events/awards/international-safety-awards>
143. AD Construction Group. (2023). AD wins BSC International Safety Award 2023 - merit. <https://www.theadgroup.co.uk/news/2023/bsc-international-safety-award-2023-merit/>
144. British Safety Council. (2025c). International safety awards: Frequently asked questions. <https://www.britsafe.org/awards-and-events/awards/international-safety-awards/questions-and-marking-scheme/frequently-asked-questions>
145. British Safety Council. (2025b). 2025 chief adjudicator's report. <https://www.britsafe.org/awards-and-events/awards/international-safety-awards/2025-chief-adjudicator-s-report>
146. Workplace Safety and Health Council. (t.y). WSH awards. <https://www.tal.sg/wshc/wsh-award>



İSG Kültüründe Ödüllendirme ve Tanınma Rehberi (Akademik)